



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

Facultad de Estudios Superiores
CUAUTITLAN

"CALIDAD DE LAS ORGANIZACIONES PUBLICAS
Y PRIVADAS. LA CALIDAD PERSONAL DEL
LIDER EN LA DIRECCION DE EQUIPOS DE TRABAJO"

296398

TRABAJO DE SEMINARIO

Que para obtener el título de
LICENCIADA EN ADMINISTRACION

p r e s e n t a :

ZOILA ORTEGA GUERRERO

ASESORA: LIC. CELIA RODRIGUEZ CHAVEZ

Cuautitlán Izcalli, Edo. de México

2001



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES CUAUTITLAN



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
PRESENTE

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautitlán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario:

Calidad de las Organizaciones Públicas y Privadas
La Calidad Personal del Líder en la Dirección de Equipos de Trabajo

que presenta la pasante: Zoila Ortega Guerrero
con número de cuenta: 9202716-9 para obtener el título de :
Licenciada en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXÁMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO.

ATENTAMENTE
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 15 de marzo de 2001

MODULO	PROFESOR	FIRMA
<u>I</u>	<u>L.A.E. Celia Rodríguez Chávez</u>	<u>[Firma]</u>
<u>II</u>	<u>L.A.E. Alberto Viveros Pérez</u>	<u>[Firma]</u>
<u>III</u>	<u>Ing. Juan R. Garibay Bermudez</u>	<u>[Firma]</u>

R E C O N O C I M I E N T O S :

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

A LA FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN

por ser parte muy importante de mi educación, formación y desarrollo profesional y personal.

LIC. CELIA RODRIGUEZ CHÁVEZ

Por su apoyo, comprensión y paciencia para la realización del presente.

Por demostrar ante todo, la importancia de los valores humanos y la calidad personal que todo individuo debemos poseer.

Sobre todo, por ser una gran mujer.

AGRADECIMIENTOS :

A DIOS:

Gracias Señor por permitir mi creación,
por hacer que todos mis sentidos estén despiertos,
por darme la dicha de compartir con mis padres,
hermanos, toda mi familia y amigos el logro de
uno de mis mayores deseos.

Por darme la fortaleza cuando siento desfallecer,
por ayudarme a desarrollar mis habilidades y
capacidades, por darme la confianza de culminar
mis proyectos, por estar cerca en cada respiro.

A MIS PADRES:

Porque cada esfuerzo para lograr la superación de mis
ideales me ha permitido entender y comprender día a
día la dificultad de ser buenos padres.

Mis valores morales, mi educación, mis conceptos y
mi superación se las debo ustedes, que será la mejor
herencia.

Gracias por todo el tiempo que les robe pensando en
mi, por eso hoy, el lugar que los libros ocuparon en
todos mis sentidos, hoy sólo es de ustedes.

DEDICATORIAS :

A MI MADRE:

MARIANA GUERRERO JIMÉNEZ

Por tu dedicación, por transmitirme tus experiencias,
por ser el eje principal de mi vida, por ser la mujer
más noble y maravillosa, por tu apoyo incondicional,
por las noches de desvelo que compartimos, por los
grandes consejos, por sembrar en mí tanto cariño,
confianza y seguridad.

A MI PADRE:

JOSÉ DE JESÚS ORTEGA ALVARADO

Por la ayuda, consejos y apoyo para lograr
uno de mis más grandes propósitos.

DIOS LOS BENDIGA ETERNAMENTE

GRACIAS, LOS AMO.

A MIS HERMANOS:

**ARACELI, MARÚ, JORGE, LUISA, IRMA,
FERNANDO, MARGARITA, ALICIA,** por su apoyo, cariño,
unión y motivación de superación.

LOS QUIERO MUCHO

A MIS SOBRINOS:

**SUÉ, BRIANDA, ENRIQUE, CITLALLI, CECI, MONTSE,
ANA, DAVID, LALO, ARTURO, ERICK, FERNANDA,** porque
a su corta edad han sido capaces de llenarme de vitalidad y ternura,
para seguir creciendo, sin dejar de ser niña.

LOS QUIERO

GERENTE DE CALIDAD DUROPLAST, NAUCALPAN :

ISMAEL RUIZ, por compartir tus conocimientos, experiencias.
Por ser ante todo, un gran ser humano y un excelente líder.
Por tu ayuda, apoyo y facilidades para la realización de este
logro.

CON CARÍÑO, RESPETO Y ADMIRACIÓN

TITA:

Porque eres un modelo de mujer a seguir.
por la sencillez y nobleza que siempre admiraré,
porque donde quiera que estés siento que compartes
esto conmigo.

TE AMO ABUELITA

A OSCAR

Por estar cerca en los momentos difíciles,
por tu disponibilidad incondicional, por darme ánimo,
motivación y cariño para seguir adelante.

CON CARIÑO

**A ERNESTO, DALIA, ANA, RAY, MARIO, DAVID,
EDUARDO, ADRIANA, JUAN,, ENRIQUE, FRAN** por su
ayuda, preocupación y apoyo.

GRACIAS

I N D I C E

	Página
Planteamiento del Problema	I
Hipótesis	I
Objetivo General	II
Objetivos Específicos	III
Justificación	III
Introducción	1

CAPÍTULO 1 LA CALIDAD PERSONAL

1.1	Antecedentes de la Calidad Personal.	5
1.2	Importancia de la Calidad para la Organización	6
1.3	Evolución de la Calidad Personal.	7
1.4	Concepto de Calidad	7
1.5	Métodos de Calidad	8
1.6	Tipos de Calidad	10
1.6.1	Autores sobre Calidad	11
1.7	La Calidad Personal en la actualidad.	13
1.7.1	Importancia y beneficios de la Calidad Personal	14
1.7.2	Objetivos de la Calidad Personal.	15
1.8	Como influye el medio en el que nos desarrollamos para ser individuos con Calidad Personal.	16

CAPÍTULO 2 LIDERAZGO

2.1	Concepto de Liderazgo	18
2.2	Habilidades del líder	18
2.3	La necesidad de tener un líder dentro de un Equipo de Trabajo	19
2.4	Como dirigirse a un Equipo de Trabajo	20
2.5	Características de la personalidad de un líder	21
2.6	Estilos del Liderazgo	23

CAPÍTULO 3 EQUIPOS DE TRABAJO

3.1	¿Qué es un equipo de trabajo?	26
3.2	¿Para qué crear un equipo de trabajo?	26
3.3	Desarrollo de equipos de trabajo	27

3.4	Importancia del individuo en el equipo de trabajo	28
3.5	Necesidades del individuo	29
3.6	Reconocimiento al equipo de trabajo	33
3.7	Teoría X,Y, Z	34
3.8	Valores y Actitud	37
3.9	El Comportamiento Individual	44
3.9.1	El Comportamiento en equipo	45
3.10	Círculos de Calidad	45
3.10.1	Técnicas de los Círculos de Calidad	48
3.11	¿ Qué es capacitación?	51
3.11.1	Objetivos de la capacitación	51
3.11.2	Algunas técnicas de capacitación	52
3.11.3	Relación de la capacitación con los círculos de calidad	56

CAPÍTULO 4 COMUNICACIÓN Y MOTIVACIÓN

4.1	Concepto de Comunicación.	59
4.2	Proceso de la Comunicación.	59
4.3	Importancia de la comunicación en un Equipo de Trabajo	60
4.3.1	Sistemas de comunicación comúnmente usados	61
4.4.	Aprender a escuchar	64
4.4.1	Como dirigirse a un Equipo de Trabajo	65
4.5	Concepto de Motivación.	66
4.5.1	Objetivo e importancia de la motivación.	66
4.6	Como motivar al personal	67
4.7	Teoría de Motivación/Higiene de Frederick Hezberg	69

CAPÍTULO 5 CASO PRÁCTICO 72

Conclusiones 91

Bibliografía 94

Anexo I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En una Organización cuyo giro es la manufactura de autopartes por medio de la inyección de plástico los responsables de dirigir los equipos de trabajo carecen de Calidad Personal, es decir, en la mayoría de las áreas no se desarrollan adecuadamente las funciones por no tener un trato adecuado con la gente para estimular y obtener la máxima eficiencia, así como el valor agregado que cada persona como miembro de la Organización debe aportar para lograr una mejor relación entre los miembros de ésta y crear un agradable Clima Laboral para obtener mejores resultados.

La situación que origina este desinterés es la falta de capacitación en los líderes en cuanto a la Calidad Personal para dar la importancia necesaria al factor humano.

HIPÓTESIS

Si se implementa un cambio de cultura hacia la Calidad Personal en todos los niveles jerárquicos de la Organización en donde los líderes formales sean capaces de interrelacionarse e influir en los diferentes niveles para generar una participación proactiva de forma directa, dinámica y flexible considerando las necesidades, responsabilidades, capacidad, objetivos de cada integrante, entonces se enriquecerá la retro-alimentación en todas las direcciones de comunicación creando un

excelente Clima Laboral que muestre un mayor desempeño laboral y personal de cada individuo dentro de la Organización.

Si los líderes son capaces de transmitir un cambio de valores, cultura, actitudes y comportamiento ante la Organización, entonces los subordinados imitarán ese comportamiento y entrega a su labor, desarrollando efectivamente sus conocimientos, experiencias, habilidades y destrezas que se traducirán en Calidad Personal.

OBJETIVO GENERAL

Capacitar en cuanto a Calidad Personal a todos los individuos que integran la Organización, de una forma participativa estableciendo claramente los objetivos comunes como Equipo de Trabajo considerando las necesidades y propuestas de todos los participantes (empleados, trabajadores, directivos) para crear, fomentar, promover, difundir y practicar, la excelencia de la Calidad Personal como una nueva forma de vida en el aspecto laboral y personal, obteniendo líderes con Calidad Personal y la capacidad requerida para el logro de los objetivos.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Crear un Equipo de Trabajo Integrado desde la Dirección hasta el nivel operativo fomentando un ambiente laboral agradable para el buen desempeño de cada individuo.
- Definir y conocer las necesidades personales, departamentales, empresariales para determinar la forma más viable de satisfacer dichas necesidades estableciendo objetivos y metas, delegando funciones, responsabilidades y autoridad en cada miembro de la Organización mejorando la calidad de su trabajo para la satisfacción del cliente interno y externo.

Dar un mantenimiento continuo y adecuado a esta nueva filosofía de crear trabajo productivo utilizando técnicas y recursos de vanguardia, siendo un compromiso a nivel Organización ser competitivos aplicando Calidad Personal en la Calidad Total.

JUSTIFICACIÓN

Como integrante de la Organización he observado la deficiencia en la importancia que se otorga al recurso humano dando prioridad al aspecto técnico o material.

En los últimos meses, podemos apreciar un aumento de rechazos por parte de los clientes externos, ¿porqué? Si la mayoría de los productos fabricados son revisados hasta por tres personas o más (operador, ajustador, supervisor y auditor de calidad), es decir, ¿porqué ninguna de estas personas se percatan del defecto en el producto?

Quizá la gente ya trabaja automatizada y/o robotizada sin pensar en hacer cada día mejor las cosas porque ya tienen una mente "predispuesta a" y no tienen un líder capaz de dirigirlos a pensar de manera diferente y desempeñarse como un Equipo de Trabajo, ni un buen clima laboral que les permita dar ese Valor Agregado que todos somos capaces de aportar.

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

a) ¿Porqué al factor humano no se le da la importancia necesaria como recurso primordial e indispensable en cualquier Organización?

b) ¿Porqué es importante crear Equipos de Trabajo y en estos promover la Calidad Personal ?

c) ¿De qué forma puede implementarse un cambio de valores culturales y personales para obtener Calidad Personal en cualquier nivel jerárquico en la Organización?

I n t r o d u c c i ó n

Actualmente vivimos en ambientes organizacionales modernos técnicamente, que hacen productos y/o servicios con calidad pero en algunas direcciones de equipos de trabajo se han olvidado de la importancia que tiene desarrollar y mantener colaboradores con Calidad Personal.

Debido a la falta de trabajo en equipo, a una insuficiente participación de los empleados, a una inadecuada motivación, o a que el personal siente que no puede cambiar las prácticas imperantes o simplemente que se hace participar a la gente equivocada dadas las tareas que deben lograrse, en el desarrollo del presente trabajo el lector encontrará la importancia que representa convertirse en agentes del cambio a través de un cambio de cultura, del trabajo en equipo, ejecutando un liderazgo que cubra las expectativas y necesidades, una comunicación y motivación impulsada por los valores para crear y fomentar la Calidad Personal.

El recurso humano dentro de una Organización es el recurso más importante y por lo tanto, es al que debemos otorgarle mayor atención.

Dentro de la necesidad de cubrir un puesto en una Empresa, es necesario y adecuado establecer la persona útil en el puesto adecuado.

Es determinante el rol y el desempeño que cada individuo ejecuta, porque de lo contrario, las Organizaciones no existirían.

Es decir, cada individuo es parte integral y necesaria para el buen funcionamiento y el logro de objetivos y metas en cualquier empresa.

La necesidad de los recursos humanos capacitados y preparados aumenta en la medida en que incrementan las exigencias, expectativas, y necesidades de los accionistas, directores, clientes y del mismo personal que forma parte de la Organización.

Por lo tanto al recurso humano no se le debe ver como un elemento estático, por el contrario, se le debe ayudar y apoyar para un mejor desarrollo, como ser humano y como prestador de un servicio, es decir, como la parte dinámica de la Organización, tomando en cuenta sus necesidades, capacidades, y aptitudes para satisfacer las primeras y desarrollar las dos últimas.

En el capítulo uno partimos de la importancia de la calidad personal, del significado, antecedentes, su evolución, los métodos, su importancia, objetivos, el estudio y opinión de algunos autores, así como el grado de influencia que tiene el medio en el que nos desarrollamos para ser individuos con calidad personal.

En el capítulo dos, observamos la necesidad de tener un líder, cómo éste debe dirigirse a los subordinados, sus características, algunos modelos y teorías, así como la importancia del liderazgo centrado en valores.

Dentro del capítulo tres, se encontrará porqué es necesario crear equipos de trabajo, cómo es su desarrollo, el reconocimiento al logro de estos, cuáles son las necesidades, valores y actitudes del individuo, valores organizacionales, la diferencia

entre las teorías X, Y y Z, así como la efectividad de la creación de los círculos de calidad.

En el capítulo cuatro, nos daremos cuenta de que la comunicación es un factor primordial para el logro de objetivos, cómo debemos realizar una comunicación efectiva con la finalidad de lograr metas así como el objetivo e importancia de la motivación, y el desarrollo de la cultura organizacional.

Finalmente, en el capítulo cinco se presenta un caso práctico realizado en Duroplast S.A. de C.V. planta Naucalpan, con la finalidad de proponer un cambio de cultura organizacional a través de la Calidad Personal en todos los miembros de la Organización, principalmente en la dirección de los equipos de trabajo.

CAPÍTULO I

LA CALIDAD PERSONAL

1.1 Antecedentes de la Calidad

Los indicios más antiguos de un ejercicio de la Calidad se remontan hacia el año 1521 A. C. Aplicada a la construcción habitacional, regida bajo el Código de Hammurabi que en algunas de sus reglas establecía que: "Si algún constructor edificaba una casa y ésta no tenía buena resistencia, es decir, se venía abajo y mataba a los habitantes, el constructor debía ser ejecutado".¹

En la época de los fenicios se cortaba una mano a la persona que fuese responsable del Aseguramiento de la Calidad para la eliminación de la repetición de errores y la realización de programas de Acciones Correctivas.

Antecedentes de la Calidad Personal.

Fue en Japón donde surgió un importante paso, dejar de percibir la calidad sólo como el buen resultado de un proceso de fabricación y se dio paso a tomar en cuenta la importancia del factor humano en una Organización, es decir, se pensó que un empleado no es un instrumento o componente más del proceso de realización, se determinó que es un ser pensante, capaz de detectar y corregir errores, aportando ideas para una mejor realización de sus actividades, es decir, sentir su trabajo como parte de él y no trabajar por tener que hacerlo.

¹Castañeda Luis. La Calidad la hacemos todos. México 1992. Ediciones Poder

Se empezó a orientar la mentalidad de cada individuo a realizar la actividad asignada con calidad para satisfacer primeramente, a sus clientes internos y posteriormente a los clientes externos.

Se inició el desarrollo de trabajar bajo una nueva filosofía considerando a los integrantes de la Organización como el recurso primordial para la eficiencia de los objetivos a lograr.

1.2 Importancia de la Calidad para la Organización

Si bien es cierto que las Organizaciones de nuestros días prevalecen en el mercado si son competentes, esto se traduce a reconocer que alcanzamos a ser una Organización confiable y estable sólo si satisfacemos las necesidades y requerimientos de los clientes, desde luego esto involucra trabajar con los estándares de calidad más exigentes no sólo a nivel técnico sino, también personal.

Es decir, si una Empresa se desempeña con calidad obtendrá beneficios muy importantes como disminuir y evitar los reprocesos o repeticiones, manejar mejores costos, otorgar al cliente seguridad, confiabilidad y satisfacción requerida, crea un clima organizacional propicio para el desarrollo, capacitación y motivación del personal reconociendo el esfuerzo, dedicación y preocupación por ejecutar cada vez mejor sus actividades, es decir, el trabajador proporciona el valor agregado a sus funciones. Siendo el recurso humano el factor más importante para trabajar bajo una filosofía de Calidad Total, porque todos conocen y trabajan bajo un objetivo común.

Todo esto se traduce a una intensa búsqueda de incrementar la productividad y la eficiencia en cada individuo y en toda la Organización así como su integración a un equipo de trabajo

1.3 Evolución de la Calidad Personal

Conforme se va aplicando esta nueva filosofía de hacerle sentir al empleado lo importante que es su participación en la empresa, se van adoptando no solo en Japón sino en Estados Unidos de América y otros países una nueva forma de pensamiento humanístico y considerar dentro de un cuadro más amplio la relación que existe entre las condiciones de trabajo y la eficiencia del trabajador que cuando ésta no es la adecuada se refleja muy a menudo en la pérdida de interés, bajo rendimiento, ausentismo, rotación excesiva, obteniendo sólo lo requerido en su desempeño sin esforzarse por brindar más.

Por lo tanto, se rompe con las limitaciones, dando paso al cambio que se obtiene al implementar una nueva filosofía y mentalidad en todos los individuos que integran la Organización.

1.4 Concepto de Calidad

Mohamed Zairi: "La Calidad es la capacidad de un producto o servicio para satisfacer a conciencia la combinación preconcebida de deseos de los clientes que están claramente relacionados con las características de

desempeño de apariencia y que no causan reacciones evidentes u ocultas en otras personas”.

Luis Castañeda: “Calidad es proporcionar un producto o servicio a los consumidores, que satisfaga plenamente sus expectativas y necesidades a un precio que refleje el valor real que el producto o servicio les provoca, que este disponible y con la oportunidad que les convenga y que genere para la empresa las utilidades suficientes para desarrollarse saludablemente como empresa y grupo humano y así poder continuar sirviendo con eficacia a sus clientes”.

Marcelo Labastida Yépez: “Es el conjunto de características, requisitos que debe poseer una persona, un producto, un servicio de manera que cumpla con las normas y los estándares establecidos”

Por lo tanto la calidad es:

El grado de cumplimiento que debe tener un producto, servicio o individuo para satisfacer los requerimientos y expectativas del cliente.

1.5 Métodos de Calidad

Calidad Total.

Es proporcionar al cliente la satisfacción plena de un producto y/o servicio. Realizadas por personal altamente capacitado en la

responsabilidad de planeación, diseño, operación, entrega a tiempo, servicio al cliente, es decir, capacitado tanto en el aspecto técnico como en el humano por medio de estrategias y técnicas de vanguardia mejorando continuamente los métodos para cumplir con los objetivos individuales, departamentales, organizacionales.

Círculos de Calidad.

Es un grupo de individuos (de 3 a 5) que se integran y reúnen para desempeñarse como Equipo de Trabajo, aportando propuestas para la solución de problemas o ideas para innovar o mejorar, es decir, no solo aportan actividades físicas, sino también colaboran con actividades intelectuales, trabajan y se dirigen a un mismo objetivo, coordinados por un líder que es elegido democráticamente para efectos de interrelaciones con los demás equipos de trabajo y/o con la dirección.

Control de Calidad.

Es la integración y verificación del diseño, desarrollo, manufactura y servicio a través de un método en el que se utilizan herramientas estadísticas, técnicas y/o las requeridas por el cliente para la obtención de productos elaborados bajo los límites y/o tolerancias especificadas.

1.6. Tipos de Calidad.

Para José de Jesús Vázquez Bonilla la Calidad Personal es "Una persona que en principio está bien alimentada, que se siente satisfecha con lo que hace y lo hace no sólo para percibir recursos económicos sino para proporcionar un servicio el cual es útil al prójimo o a una sociedad, es una persona de calidad".

1 Calidad Personal.

Individuo proactivo que dirige sus actividades bajo una mentalidad humanística, de respeto, de cordialidad, con un nivel de autoestima satisfactorio, preocupado por su bienestar físico, emocional, económico y el de su equipo de trabajo – llámese empresa, familia, grupo de amigos, club u otro - se adapta al medio en el que se encuentra, tiene disponibilidad para colaborar y obtener beneficios individuales y/o en conjunto.

2 Calidad dentro de los Equipos de Trabajo.

La Calidad dentro de los equipos de trabajo es desempeñarse bajo un objetivo común de manera integral en el desarrollo de cada una de las actividades, creando un ambiente de cordialidad y respeto entre los miembros ejecutando la búsqueda de sus objetivos con una comunicación sin barreras, apoyando, escuchando y razonando las propuestas o sugerencias de cada integrante.

Una vez que hemos alcanzado la calidad personal, comprobamos que es más fácil adaptarse y desarrollarse dentro de un equipo de trabajo porque cada individuo es una partícula para lograr la integración y el cumplimiento de objetivos. Es decir si somos individuos con Calidad tenemos la facilidad de hacer en conjunto lo que de manera individual estamos realizando.

1.6.1 Autores sobre Calidad

W.E. DEMING.

Su método está orientado hacia el uso de las técnicas estadísticas, iniciador en la aplicación del CEP (Control Estadístico de Proceso) para la solución de problemas a través de un análisis exhaustivo de las causas que los generaban para implementar la mejora continua que más tarde se conoció como el Ciclo de Deming "PECA", que significa Planear, Ejecutar, Comprobar y Actuar.

Reconoce la responsabilidad fundamental que tiene la Dirección en la motivación organizacional, es decir, hacer agradable el trabajo para el personal y que disfruten lo que hacen para automotivarse considerando la importancia o lo útil que es la actividad que desempeñan siendo cada uno responsable de la calidad del producto y capaz de corregir los errores siendo los supervisores o jefes una ayuda para la mejor realización del trabajo. Evitar las inspecciones, es decir, hacerlo bien a la primera, exhortando al trabajo en equipo no sólo a nivel departamental, sino organizacional capacitando al personal con métodos de vanguardia a nivel técnico y personal para finalmente satisfacer las necesidades del cliente.

JOSEPH M. JURAN.

El enfoque está basado en la mejora para eliminar mermas, recurso humano utilizado para el reproceso, maquinaria, atención al cliente, por medio de una revisión y análisis de una aplicación correcta del Control Estadístico. Así como la reducción de costos desde una planeación adecuada con perspectivas a largo plazo para obtener mejoras día con día.

PHILIP B. CROSBY.

Su enfoque esencial es trabajar en la prevención, es decir cumplir con un objetivo de " cero defectos ", menciona que esto puede dejar de cumplirse sólo por dos causas:

- 1) Que el personal no tenga los conocimientos adecuados y
- 2) Las que originan no tener el cuidado para realizar las actividades o falta de atención.

La primera, tiene una solución más factible y en cuanto a la segunda hay que trabajar mas a fondo hasta encontrar la solución ideal o por lo menos, la más adaptable.

Otro factor importante es la comunicación en todas las áreas, es decir, las gerencias deben informar a todo el personal involucrado qué y cómo hacer bien las cosas para identificar y deshacerse de los posibles errores o problemas conociendo los requerimientos establecidos para cumplirlos bajo

la filosofía de cero defectos cambiando la perspectiva y actitudes de los miembros de la Organización, reflejando una modificación de vida.

También es importante realizar un análisis en el costo de calidad para identificar en qué etapa o lugar hay que diseñar correcciones que resultarán satisfactorias para la empresa.

ARMAND V. FEINGENBAUM.

Fue el primero que determinó que la calidad es responsabilidad de todos, es decir, en cada paso a realizar ejecutarlo bien para satisfacer a nuestros clientes internos y cubrir la necesidad del cliente final para que éste quede completamente satisfecho. Y se establecen algunas etapas para un ciclo de fabricación al controlar la innovación de los productos, controlar las materias primas, y finalmente controlar el proceso de fabricación.

1.7 La Calidad Personal en la Actualidad

En nuestros días no sólo en los países iniciadores de la Calidad sino en cualquier lugar geográfico donde se encuentre situada una Organización existe un factor que es el más importante, el recurso humano.

Al existir un sinnúmero de competencia, de apertura e intercambio comercial, de ser los primeros y los mejores, las Organizaciones saben que el plus que puedes ofrecer en calidad hoy se traduce a hacer gente de calidad que se sienta feliz y bien al realizar las actividades asignadas en cualquier aspecto de su vida. Es por eso que se dice que sólo sobreviven

las empresas que se preocupan por el bienestar de su personal porque teniéndolo satisfecho, automáticamente se obtiene el mayor empeño e interés por hacer bien su trabajo, si sus líderes saben pedir lo que desean y se les dan los recursos necesarios para realizarlo, entonces tienen todo para dar el 100% de su capacidad.

Todo esto se logra cuando la dirección y las gerencias se preocupan por otorgar y transmitir a los subordinados desde un clima laboral agradable – instalaciones adecuadas, equipos de seguridad, buena remuneración económica, reconocimientos, capacitación, motivación, etc.- hasta un trato cordial para sentirse integrados como un solo equipo en busca de cumplir un mismo objetivo.

1.7.1 Importancia y Beneficios de la Calidad Personal

Las expectativas y exigencias del mercado requieren gente preparada con conocimientos académicos de última hora, pero también necesita individuos con un nivel de vida acorde a su desempeño, es decir, es importante que una persona tenga un grado de autoestima elevado, ganas de desarrollar su creatividad, ser respetuosa con ella y con su equipo de trabajo, trabajar con valores y ética, que sea capaz de reconocer sus errores y de ellos aprender, y no juzgar a los demás, sino ayudarlos a corregirlos para alcanzar una meta. Lo que somos capaces de ofrecer en nuestra vida personal, es el reflejo de lo que somos capaces de dar por una Organización es por ello que para ser una persona con calidad personal, el primer reconocimiento lo debemos recibir de nosotros mismos.

No me refiero únicamente a la gente que ha terminado una carrera a nivel licenciatura o grados mas avanzados, hago énfasis a que es importante fomentar la calidad personal en todos los niveles jerárquicos de una empresa.

Los beneficios obtenidos son claros, al desempeñarnos como gente de calidad nos sentimos mejor con nosotros, trabajamos de una forma más dinámica, organizada, constante, creativa, con iniciativa, como equipo preocupados por el todo, por mejorar día a día en la vida personal y laboral, contribuyendo a la mejor calidad de los productos y/o servicios, a mejores resultados financieros, a la satisfacción total de nuestros clientes internos y externos.

Es importante la calidad personal porque nos desempeñamos con más eficiencia, es decir, marcamos una diferencia importante entre hacer lo necesario y hacer lo que somos capaces de brindar.

1.7.2. Objetivos de la Calidad Personal

Concientizar al individuo sobre la importancia de conocerse a sí mismo y desarrollar la habilidad para hacerlo adoptando una nueva cultura para el mejoramiento de su entorno en su vida familiar, social, laboral, etc., obteniendo como resultado una persona capaz de analizar situaciones y tomar decisiones, con buen nivel de autoestima, independiente y capaz de adaptarse al medio en el que se desenvuelve.

Que forme parte de nuestra vida y no sea situacional la calidad personal en cada individuo.

1.8 Cómo Influye el Medio en el que nos Desarrollamos Para ser Individuos con Calidad Personal.

Es vital el medio en el que crecemos, nos desarrollamos y convivimos para ser individuos con calidad personal, es decir, la seguridad, la autoestima, los valores, la capacidad de escuchar, la actitud ante una situación, el comportamiento que tenemos hoy que somos adultos, es el fruto de lo que nos enseñaron de pequeños, de lo que hemos aprendido en los distintos lugares donde nos hemos desarrollado.

Aunque ocasionalmente tendemos a reconocer lo que somos verdaderamente y llegamos a adquirir actitudes o comportamientos dependiendo de la situación, aunque lo que hayamos aprendido no sea precisamente la manera en la que estamos actuando.

Pero eso no significa que si no fue de la forma más correcta, así seremos siempre, por el contrario tenemos a nuestro alcance herramientas y métodos que nos sirven para cambiar o mejorar y llegar a convertirnos en individuos con calidad personal.

Por ejemplo, los valores sociales, personales, culturales forman una parte importante, - como lo veremos posteriormente - en la forma de actuar de cada individuo.

CAPÍTULO II

LIDERAZGO

2.1 Concepto de Liderazgo

Es el grado de influencia que provocamos en los demás para que actúen como deseamos que lo hagan.

2.2 Habilidades del Líder

Es el dominio de ciertas actividades que el individuo debe poseer para desempeñar las actividades asignadas.

- Habilidad para escuchar.
- Habilidad para expresarse.
- Habilidad en supervisión.
- Habilidad en toma de decisiones.
- Capacidad de adaptación.
- Habilidad en manejo de personal.
- Habilidad para evaluar conflictos interpersonales.
- Manejo adecuado del equipo y herramientas que requiere su trabajo, entre otras.

Para el logro de la excelencia personal y la efectividad en el puesto laboral, es necesario cubrir ciertas características, es decir, cubrir con el perfil diseñado para el puesto.

En este sentido, un líder requiere conocer a cerca de las actividades de su puesto y naturalmente del manejo del personal.

Por lo que también es necesario que cuente con las habilidades antes mencionadas.

2.3 La Necesidad de tener un líder dentro de un Equipo de Trabajo.

Para distribuir y coordinar el trabajo de tal manera que facilite el logro de resultados y favorezcan las relaciones interpersonales con el objetivo de otorgar un servicio que satisfaga las necesidades del cliente.

Razón por la cual surge la necesidad de determinar un dirigente que organice y dirija al equipo de trabajo hacia el logro de objetivos y aprovechar al máximo los recursos con los que se cuenta.

Es necesaria la existencia de un líder, de alguien que coordine para que todos se dirijan a un solo canal de comunicación y todos se encaminen al mismo objetivo y así facilitar las acciones de sus colaboradores. Ya que el líder será quien se encargue de planear, coordinar, dirigir y controlar dentro de un equipo de trabajo.

Cabe mencionar que la forma en que se dirigen los líderes a los subordinados, en esa misma forma, obtendrán los resultados.

2.4 Cómo dirigirse a un Equipo de Trabajo

El buen líder más que hablar, debe escuchar, utiliza las preguntas como un medio para dirigir y estimular, se encamina hacia las preguntas inteligentes abiertas, más no sugiere la respuesta.

Observa sin parar la dinámica en la que se desenvuelve su equipo de trabajo y es consciente de ella, debe tener muy en claro y sobre todo muy presente que en cada uno de los individuos existen diversos sentimientos, prejuicios, opiniones, es decir, se debe ver a las personas desde una perspectiva propia y sin prejuicios.

Conoce que existen dos niveles de percepción entre la gente que son el conceptual –que es el mas visible- y el afectivo – menos visible -, tomando en cuenta los aspectos antes mencionados, el líder debe dirigirse a su equipo de trabajo en forma afectiva y amable, hasta llegar a transmitirle a los subordinados la importancia de la ejecución satisfactoria de sus actividades.

Ante situaciones apremiantes, un buen líder no debe llegar a discutir con sus subordinados, porque lejos de mejorar las relaciones, podría ser una buena forma para generar actitudes negativas y una relación sumamente incomoda para todo el equipo de trabajo.

El buen desempeño de un líder al dirigirse a su equipo puede estar medido, en la eficiencia de los resultados, es decir, si la función a realizar no es clara, el líder no debe desesperar, por el contrario, debe contar con flexibilidad ante propuestas y actitudes no muy favorables.

Es evidente que los resultados esperados solo los obtendremos si sabemos pedir a la gente lo que deseamos se realice.

En algunas ocasiones debido a factores como el medio ambiente, medio laboral, estado emocional, entre otros, actuamos o nos dirigimos al personal de forma errónea, es por eso que al dirigirnos a un equipo de trabajo, es necesario dejar a un lado las discrepancias y hacer reglas, no excepciones a cerca de la armonía que debe prevalecer entre los integrantes de un equipo u Organización.

Por último, recordemos que ante todo, nos debemos dirigir a la gente con respeto y que la forma en que dirigen y son dirigidos los directivos determinan el alcance que tendrán los objetivos.

2.5. Características de la Personalidad del Líder

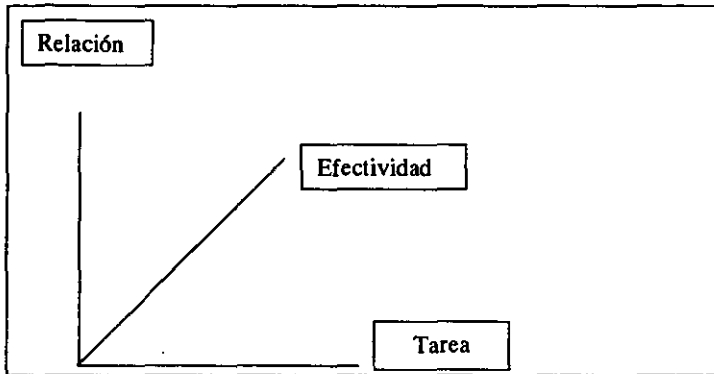
- ✓ Capacidad de estimulación.
- ✓ Confianza y seguridad en sí mismo.
- ✓ Capacidad para escuchar.

- ✓ Persuasión.
- ✓ Estable.
- ✓ Confiable.
- ✓ Flexible.
- ✓ Innovador.
- ✓ Valores.
- ✓ Ser Constante.
- ✓ Plantear objetivos y metas.
- ✓ Honestidad.
- ✓ Iniciativa.
- ✓ Inteligencia.

Es importante mencionar la importancia de las características de la personalidad del líder, ya que el liderazgo implica dirigir asuntos, acciones y esfuerzos de otros, claro que esto no quiere decir que existen características universales para el líder.

2.6 Estilos del Liderazgo

A partir de la Teoría tridimensional, como su nombre lo indica considera tres dimensiones:



Según el modelo antes mencionado, tenemos cuatro estilos de liderazgo que son:

- a) Dedicado. El líder se orienta mas al trabajo y poco a la persona.
- b) Integrado. El líder se orienta hacia los dos factores, tanto al humano como al trabajo.
- c) Relacionado. El líder se orienta más a la persona y menos al trabajo.
- d) Separado. El líder se orienta poco hacia la persona y al trabajo.

De acuerdo a esta propuesta el estilo de liderazgo aplicado puede ser mas o menos efectivo dependiendo de que tan adecuadamente se utilice.

Para la elección de un estilo de liderazgo efectivo, se deben considerar algunos elementos que son:

- **Objetivo.** Se refiere a lo que queremos.
- **Tiempo.** Se refiere a cuándo lo necesitamos.
- **Peligrosidad.** Se refiere a los riesgos que se corren.
- **Urgencia.** Si se puede posponer o no la actividad
- **Recursos.** Con qué contamos para la realización de la tarea.
- **Complejidad.** Se refiere a la dificultad de la realización de la tarea.
- **Madurez del colaborador.** Se refiere al conocimiento que tiene la persona que va a ejecutar la tarea.

CAPÍTULO III

EQUIPOS DE TRABAJO

3.1 ¿Qué es un Equipo de Trabajo?

Es un grupo de individuos que interactúan para el logro de objetivos y/o metas definidas y a cada uno de los integrantes se les asignan funciones, responsabilidades y autoridad.

3.2 ¿Para qué crear un Equipo de Trabajo?

El desarrollo de un equipo de trabajo en una Organización es importante para el desempeño, para la solución de problemas o para la realización de una mejora, por medio de la integración de un equipo es más satisfactorio el resultado que si se realiza de manera individual, es decir, durante la intervención de un equipo podemos obtener más ideas y sugerencias para mejorar o eliminar tiempos extraordinarios, altos costos, calidad en la realización del trabajo, tiempos de entregas y otros recursos importantes, así como la innovación para el desarrollo de nuevos y/o mejores productos y servicios, obteniendo una mayor productividad y eficiencia, porque el personal está más involucrado y no limitado a la realización de funciones para una mejora.

Los equipos de trabajo en una Organización son importantes porque para cada individuo el hecho de pertenecer a un equipo de trabajo le da seguridad, estatus, autoestima, afiliación, poder y el logro de metas.

3.3 Desarrollo de los Equipos de Trabajo.

Formación	Conflictos	Organización	Realización	Renovación
				

- ❖ **Formación.** Se refiere al conocimiento que tienen los miembros para identificar al equipo al que pertenecerán, causando lógicamente incertidumbre entre el equipo, porque se encuentran en una etapa de adaptación al grupo, es decir, están probando y conociendo los tipos de conducta entre los integrantes.
- ❖ **Conflictos.** Es una etapa de diferencias y conflictos internos, ya que la formación del equipo rompe con las limitaciones y barreras de individualismos para dar paso a la cohesión y existencia de los miembros como equipo logrando su adaptación y aceptación.
- ❖ **Organización.** El equipo se sitúa en una etapa donde ha encontrado cohesión entre sus miembros, además de identificación, ya que ha entendido y asimilado la necesidad de su integración para el cumplimiento de las expectativas.

- ❖ **Realización.** En esta etapa se ha llegado a la actuación y ejecución encomendada, ya que en este punto se tiene una clara definición de lo que es un equipo de trabajo y como debe funcionar para el logro de objetivos.
- ❖ **Renovación.** En esta etapa el equipo se perfila para mejorar, ratificar o sugerir nuevos proyectos en cuanto a sus funciones y actitudes y metas a cumplir.

3.4 Importancia del individuo en un Equipo de Trabajo

Es indispensable el ser humano en la creación de equipos de trabajo, de lo contrario, no existirían, pero no solo es importante como persona física, la parte más importante del individuo es la intelectual, su cultura, sus necesidades, sus expectativas, ya que en función de lo anterior así como sus valores se realizará desempeño dentro del equipo de trabajo

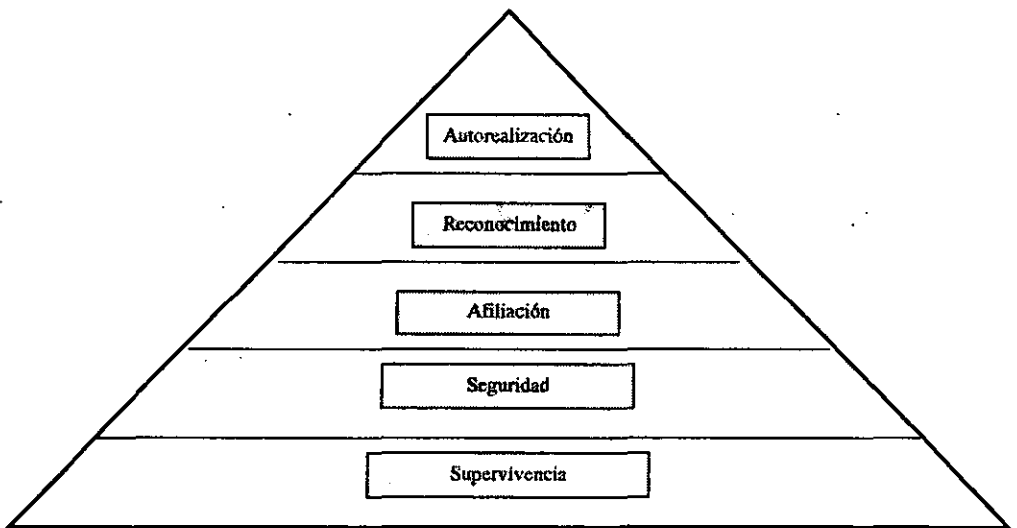
Es importante aclarar que es necesaria la intervención de los integrantes de la Organización, porque cuando existen problemas la (s) persona (s) que desempeñan las funciones o realizan las actividades son las que mejores soluciones pueden aportar.

Además de que la interacción entre el personal es un factor importante para la eficiencia de sus actividades y cumplimiento de objetivos a nivel personal y organizacional.

3.5 Necesidades del Individuo

Cuando un individuo desea unirse a un equipo de trabajo es porque desea satisfacer necesidades relacionadas con la seguridad, el estatus, autoestima, afiliación, poder y obtención de metas.

La Teoría Motivacional mas conocida y aceptada es la pirámide de las necesidades de Abraham Maslow.²



Maslow partió de la hipótesis de que cada ser humano tiene una jerarquía de 5 necesidades:

² Stephen P. Robbins. Comportamiento Organizacional. México 1993. Editorial Prentice Hall

- **Necesidades de Supervivencia / Fisiológicas.** Involucra requerimientos como sed, hambre, abrigo, sexo, y algunas otras necesidades corporales.
- **Necesidades de Seguridad.** Se refiere a la necesidad de la seguridad y protección contra los daños materiales y emocionales.
- **Necesidades Afiliación / Sociales.** Se refiere al afecto, al sentimiento de pertenencia, de aceptación y de amistad.
- **Necesidades de Reconocimiento / Estima.** Se refiere al deseo del individuo por ser respetado, ejercer autorespeto así como el respeto por los demás, cuando estas necesidades se ven satisfechas, el individuo tiende al siguiente nivel.
- **Necesidades de Autorrealización.** El impulso por llegar a ser aquello para lo cual uno tiene capacidad; incluye crecimiento, realización, y el aprovechamiento de todo el propio potencial.

Por lo tanto, para que un individuo pueda desempeñarse adecuadamente en cualquier entorno debe satisfacer sus necesidades, es decir, desde el punto de vista de la motivación, tenemos que aprender a reconocer en que parte de la pirámide se encuentra cada individuo y ayudar a la persona para que logre la satisfacción de sus necesidades.

A su vez, Maslow clasificó en dos grupos las necesidades:

■ De orden inferior:

Dentro de este rango se encuentran las necesidades fisiológicas y las de seguridad.

■ De orden superior:

Estas involucran las necesidades sociales, de estima y de autorrealización.

El origen de esta clasificación parte del pensamiento de que las de orden superior alcanzan a satisfacerse desde el interior del ser humano, y las de orden inferior se satisfacen en forma periférica.




Es importante detectar la clara definición de cada una de las necesidades a cubrir ya que esto nos permite encontrar la forma idónea de establecer y tener buenos equipos de trabajo.

Otra teoría aceptada es la diseñada por David McClelland en la cual se hace referencia a tres necesidades consideradas de tipo secundario que son: el poder, la afiliación y el logro; necesidades que de alguna manera hacen referencia a las propuestas por Maslow.

Se considera que estas necesidades influyen en la conducta de el individuo para guardar ciertos patrones de comportamiento a seguir porque el éxito de algunas actividades dependen de la satisfacción de estas.

NECESIDAD

CARACTERÍSTICA

PODER	 <ul style="list-style-type: none">Sentirse poderoso y dominanteInfluencia en los demásBúsqueda de puestos de influencia
AFILIACION	 <ul style="list-style-type: none">Ser AmistosoAtención en sentimientosLlevarse bien con los demásDisfrutar de la compañía de otras personas
LOGRO	 <ul style="list-style-type: none">Retroalimentación sobre el desempeñoEstablecer metas difícilesAlcanzar las metas propuestas

Las necesidades secundarias de McClelland parecen dirigir el comportamiento o conducta del individuo en prototipos generales, lo cual ha sido tema de diversos estudios.

3.6 Reconocimiento al Equipo de Trabajo

Es importante apreciar y valorar el desempeño dentro de un equipo de trabajo, es decir, si en un Equipo de Trabajo nos encontramos con una muy buena cohesión, los resultados serán satisfactorios; entonces se tiene que reconocer la productividad y eficiencia del cumplimiento de objetivos para los que fue creado un Equipo de Trabajo.

El reconocimiento debe ser ante todos los miembros de la Organización, puede ser económica, otorgando la oportunidad de desarrollo y crecimiento por medio de cursos, seminarios, programas motivacionales o ascensos, para continuar con el desarrollo, el espíritu de equipo, y la motivación en los integrantes de la Organización.

Si los miembros del equipo de trabajo son reconocidos, entonces sienten que su desempeño, participación, iniciativa, colaboración son necesarios, útiles y considerados para el buen funcionamiento de la Organización a la que pertenecen obteniendo además satisfacciones personales.

Un reconocimiento al trabajo desarrollado puede ser mediante una crítica constructiva mostrando un interés personal, tendiendo a ser accesibles y flexibles para que la gente exponga sus ideas teniendo un uso pleno de una buena comunicación, así podemos encontrar que los estímulos también pueden otorgar seguridad, como la propia confianza, libertad de apreciación, conocimiento y actitud.

Cabe mencionar que si uno de los miembros del equipo de trabajo no cumple con los objetivos, el castigo no es la mejor forma de resolverlo, ya que no es un factor motivacional para provocar o despertar en él un interés para lograrlo.

Dentro de los reconocimientos a los integrantes de los equipos de trabajo debemos recordar que las llamadas de atención o los regaños debemos hacerlos en privado y los reconocimientos y felicitaciones en público.

3.7 Teorías X,Y,Z.

Teoría X

Esta teoría fue creada bajo la idea de que a los individuos no les gusta trabajar, que son flojos, no les agrada tener responsabilidades y para obtener resultados el líder tiene que estar presionando a los subordinados.

La Teoría "X" parte de los siguientes supuestos:

- Al individuo no le gusta trabajar y cada vez que pueda, no lo hará.
- El trabajador debe estar sujeto a presiones y amenazas para que se desempeñe.
- Los trabajadores no son responsables.

- Para el individuo es más importante el factor seguridad que cualquier otro y no tiene ambiciones.

Teoría Y

Es creada bajo la idea de que a los empleados les gusta trabajar, tener responsabilidades, pueden ser autodirigidos y tienen iniciativa.

La Teoría Y parte de los siguientes supuestos:

- Los individuos igualan la actividad de trabajar con la de practicar algún deporte o algún pasatiempo.
- Los individuos son capaces de autocontrolarse y buscan cumplir objetivos y metas.
- Son capaces de responsabilizarse de sus actividades.
- Son capaces de innovar, tomar decisiones sin depender de los demás.

Teoría Z

La teoría Z tiene la particularidad de desempeñarse bajo una filosofía de interrelación en toda la Organización y con el medio, es decir, todo el personal mantiene un sentido unánime sobre cultura y un objetivo en común, efectuado mediante una eficaz planeación y coordinación entre los individuos que en ella laboran.

Sin embargo, en todas las Organizaciones nos encontramos con una variedad de cultura y personalidades, pero quienes trabajan bajo una filosofía de este tipo se integran con el paso del tiempo, sobre todo en valores, creencias, actitudes, objetivos y hábitos ya que es común que las decisiones sean determinadas con la participación de todo el personal.

Una consecuencia más de aplicar una teoría Z es el aumento en la productividad y la creación de climas laborales agradables.

Esta filosofía percibe al empleado y/o trabajador como personas a las que se les reconocen sus logros individuales, se le otorga la seguridad de un empleo y principalmente una satisfacción personal originada por el logro de su desempeño. Resultado de la actitud que la dirección de equipos de trabajo transmite a los subordinados.

Es decir, se trabaja bajo una filosofía donde son consideradas las necesidades de la Organización y del empleado, sin importar lo ambiguo que parezcan, sin dejar de tener presente la importancia de los aspectos financieros, técnicos, y humanos.

Regularmente a las Organizaciones que trabajan bajo una teoría Z, les interesa retener a sus empleados porque han invertido en ellos, se han preocupado y encargado de desarrollar sus capacidades, sus actitudes, sus aptitudes, y habilidades, obteniendo personal con calidad.

Así mismo, el personal desea conservar su empleo obteniendo una coordinación muy estrecha entre ambas partes.

3.8 Valores y Actitud

Valores

Algunos autores proponen conceptos de valores como:

Jacob y Franklin (1962): "Los valores son modelos normativos por medio de los cuales los seres humanos resultan influenciados en sus elecciones entre los cursos alternativos de acción que perciben".

Cuauhtémoc Sánchez (1996): "Cualidades que se han aprendido a considerar fundamentales como principios que rigen la vida".

Adriana Yuren (1994): "La persona humana no es una sustancia, sino un portador de valores, pero esta habrá de preferirlos y realizarlos"

Regularmente a las Organizaciones que trabajan bajo una teoría Z, les interesa retener a sus empleados porque han invertido en ellos, se han preocupado y encargado de desarrollar sus capacidades, sus actitudes, sus aptitudes, y habilidades, obteniendo personal con calidad.

Así mismo, el personal desea conservar su empleo obteniendo una coordinación muy estrecha entre ambas partes.

3.8 Valores y Actitud

Valores

Algunos autores proponen conceptos de valores como:

Jacob y Franklin (1962): "Los valores son modelos normativos por medio de los cuales los seres humanos resultan influenciados en sus elecciones entre los cursos alternativos de acción que perciben".

Cuauhtémoc Sánchez (1996): "Cualidades que se han aprendido a considerar fundamentales como principios que rigen la vida".

Adriana Yuren (1994): "La persona humana no es una sustancia, sino un portador de valores, pero esta habrá de preferirlos y realizarlos"

Por lo tanto, podemos decir que los valores son:

Una serie de cualidades que manifestamos ante alguna situación actuando por la influencia de nuestra conducta, cultura, educación y principios en términos de la convicción personal o social dependiendo de la razón que nos induzca a actuar de determinada forma, influenciados por el medio que nos rodea o por el respeto a sí mismo, la igualdad, el gozo, la voluntad, la honradez, etc.

Sin lugar a duda los valores son un factor importantísimo para el desarrollo y crecimiento del individuo en todos los aspectos como son el laboral, personal, familiar, social, etc.

Los valores son aprendidos y/o enseñados a través de quienes nos educan, así como de la gente con la que convivimos y vamos creciendo.

Max Scheler clasifica los valores de la siguiente forma:

JERARQUIA DE VALORES

Valores Vitales	Salud, fuerza, vigor
Valores Sociales	Orden, institucionalidad, justicia, libertad
Valores Culturales	Tradiciones, historia, normatividad
Valores Personales	Honestidad, integridad, autenticidad
Valores Religiosos	Valor de la vida del mundo humano y religioso

De la presentación de jerarquía de valores anteriores, podemos resumir que:

Los valores vitales hacen referencia al bienestar físico del individuo.

Los valores sociales se refieren a los factores que influyen para la aceptación en sociedad.

Los valores culturales hablan a cerca de las tradiciones, historia y normatividad que hemos aprendido del medio en donde nos desarrollamos y crecemos.

Los valores personales permiten evaluar el estado de autotranscendencia del individuo, son las cualidades que posee una persona y que hacen posible que su conducta y su forma de ser sea la adecuada para estar bien con él mismo y con sus semejantes.

Además podría ser una forma de saber el grado de confiabilidad que obtenemos de los demás al mostrar honestidad, integridad y sobre todo autenticidad.

Los valores religiosos se refieren a la percepción que otorgamos a la vida del mundo humano por influencia de las creencias místicas.

Anteriormente observamos que existen diferentes tipos o clases de valores, sin embargo, para efectos del presente trabajo, consideramos hacer énfasis en el desarrollo más amplio de los valores personales.

A continuación se hará mención de las características o cualidades que se encuentran dentro de los valores personales:

- Cortesía

- Honestidad

- Lealtad

- Responsabilidad

- Integridad

- Respeto

- Autodisciplina

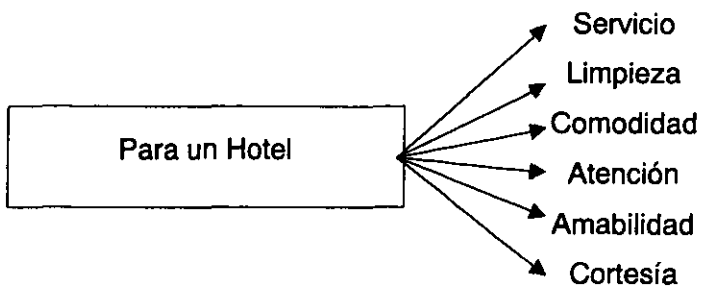
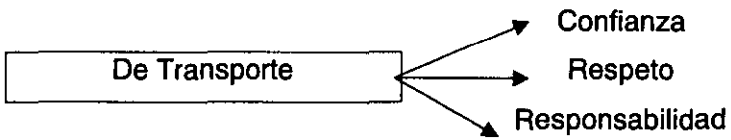
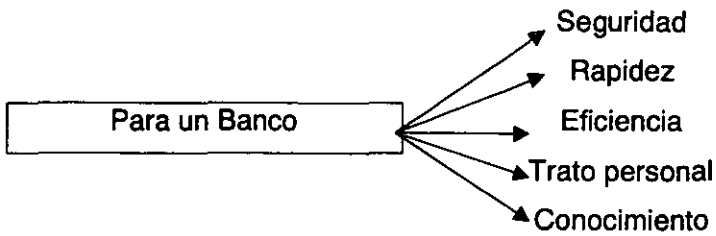
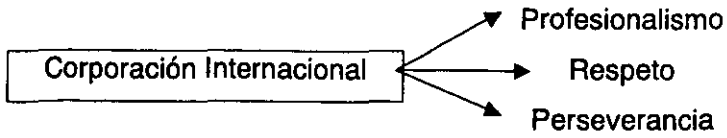
- Libertad

- Autoconfianza

Valores Organizacionales

Hacen referencia a los valores del individuo como parte de un grupo de trabajo, son aquellos que rigen las normas morales y de ética en las Organizaciones y deben ser ejecutados por los miembros que las integran.

A continuación se presentan algunos ejemplos de valores organizacionales según una clasificación realizada por Carlos Colunga Dávila:



Por lo tanto, se puede decir que los valores organizacionales deben ser parte importante de la identidad, es decir, la naturaleza, la finalidad y el objetivo común en la Organización deben expresar la identidad o peculiar forma de ser la misma.

Los valores deben orientar el comportamiento e indicar cómo debe ser la forma de vida actualmente además de construir la dirección que tomará el futuro, ya que una vez definidos los valores que regirán la vida grupal de los miembros se espera alcanzar la máxima adecuación entre los objetivos y el cumplimiento de estos.

Otra de las funciones de los valores es regular la vida social del individuo a través de la participación y las relaciones sociales dentro de un grupo estable, así como su influencia dentro de la realización humana, considerando los valores como parte de la cultura para tener un carácter de mediación entre la concepción de la naturaleza, de la sociedad y de lo religioso ya que inevitablemente repercuten en la construcción de un sistema de valores.

Actitud.

Es el efecto de los pensamientos o sentimientos que predispone a percibir de algún modo situaciones, personas, sucesos, objetos y actuar frente a ello; las actitudes las adquirimos y aprendemos desde los primeros años de vida, es decir, imitamos las actuaciones de los padres, amigos, de la gente con la que comúnmente convivimos y crecemos, y éstas guardan menos estabilidad que los valores, ya que los valores son más estables y centrales.

Las actitudes se muestran de acuerdo al grado de satisfacción que se tiene en cuánto a las necesidades y objetivos, es decir, las actitudes pueden ser positivas o negativas, las dos dependen de la consistencia que se tenga entre el comportamiento del individuo, su conducta, el medio que le rodea.

Tanto los valores como las actitudes son moldeables y/o situacionales. Sin lugar a duda, un individuo con valores y actitudes positivas será más factible que alcance los niveles mas altos de desempeño dentro del medio donde se desarrolle personal, social o económicamente.

3.9 El Comportamiento Individual

El comportamiento individual es la forma de actuar, reaccionar o ser de una persona.

El comportamiento está determinado por las reacciones, valores, actitudes y responsabilidad del individuo, es por ello que algunas veces es muy diferente de cuando se trabaja en equipo y cuando se hace individualmente. Es decir, existen personas que cuando trabajan individualmente hacen un muy buen trabajo desempeñándose al máximo.

El alto desempeño de un individuo está dado en función a la capacitación, valores, actitudes, a la influencia y motivación que recibe por parte de su líder, para la satisfacción de sus necesidades.

3.9.1 El Comportamiento en Equipo

Es necesario identificar que para obtener la unión y un alto desempeño de un grupo es necesario que exista cohesión, comunicación, liderazgo, sinergia, adaptación, una definición clara de responsabilidades, funciones y autoridad, motivación, capacitación, espíritu de cooperación para la productividad y eficacia de un equipo de trabajo.

Cabe señalar que entre mas grande sea un equipo de trabajo, menos cohesión tendrá porque es más difícil que un individuo interactúe con todo los miembros del equipo, y existe la probabilidad que dentro del equipo de trabajo se formen pequeños grupos provocando una disminución de cohesión.

Es decir, que el éxito o el fracaso de desempeño estará dado en función de todos los integrantes, no de uno solo.

3.10 Círculos de Calidad

Como mencionamos anteriormente, estos grupos de trabajo se desarrollan en cualquier tipo de Organización para efectuar dentro de su horario e instalaciones de trabajo una nueva filosofía de trabajar que es la de ser autodirigidos para ser mejores aportando ideas, analizando problemas, buscando posibles soluciones y sugerir propuestas a la dirección, además cuentan con un facilitador que es elegido democráticamente para efectos de comunicación y coordinación.

Sus reuniones son estimadas en un tiempo que no deben exceder una hora dentro de su horario de trabajo, se debe fomentar la integración y participación respetando a cada individuo sin demeritar las ideas de nadie, recibiendo el apoyo y reconocimiento de la dirección que es un factor motivacional de suma importancia.

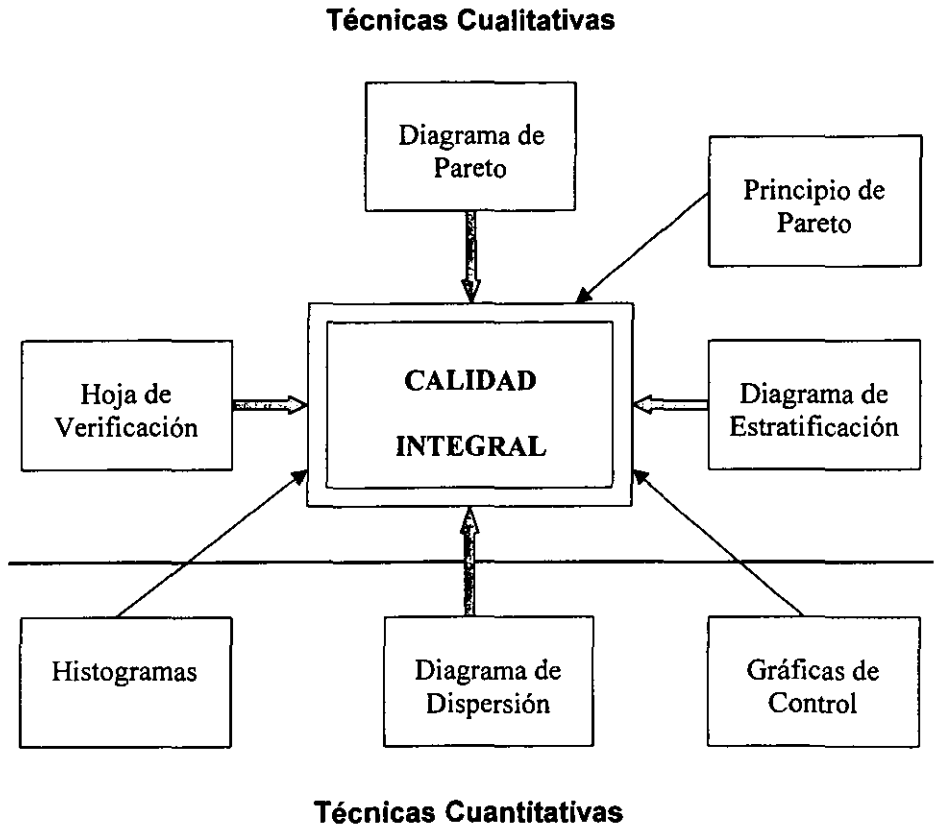
Los beneficios que se obtienen al trabajar con círculos de calidad en una Organización se canalizan a:

- ◆ Efectuar productos y/o servicios con Calidad Total.
- ◆ Ser mas productivos y proactivos, es decir, si determinamos a la persona idónea para el puesto adecuado, obtendremos mejores resultados porque el individuo identifica, conoce y propone ideas para mejorar la calidad de su trabajo y en menos tiempo.
- ◆ Nos ayuda a reducir o mejorar costos, es decir, es factible porque nos ayuda a hacer en menor tiempo el mismo trabajo, mostrar habilidad en el proceso, es decir, usar rutas o componentes alternos que otorguen la misma calidad pero a menor costo y tiempo.
- ◆ Promover la motivación y capacitación del personal y esta motivación puede ir desde una participación más activa en esa misma área u otra, así como cursos de superación personal y/o profesional, regalos, entre otros, es decir, el reconocimiento al desempeño de hacer mejor las cosas de cómo están siendo ejecutadas.

- ◆ Crear una integración y participación no solo departamental sino organizacional, detectando las necesidades y desempeño de todo el personal para hacer más factible el trabajo a nivel Empresa.
- ◆ Reorganizar las funciones y responsabilidades generando una simplificación de actividades, mejora en el desempeño dando oportunidad al personal de desarrollar sus capacidades y habilidades sintiendo el apoyo y un canal abierto de comunicación con sus líderes.

El buen funcionamiento y desempeño de los Círculos de Calidad estará dado en la medida en la que el apoyo e interés sean expresados en forma descendente, es decir, que la dirección se sienta parte de la Organización y transmita esto a todo el personal y lo haga sentir parte de ella y no solo de un proceso.

3.10.1 Técnicas de los Círculos de Calidad³



³ Mercado Ramírez Ernesto. Calidad Integral Empresarial e Institucional. Editorial Limusa. México 1991

DIAGRAMA DE PARETO

Es una herramienta estadística que a través de un gráfico ordena de forma descendente a ascendente el impacto negativo de las variables o características que se miden o manejan para determinado producto, puede realizarse por número de defectos, sucesos encontrados o por el valor con el que se afecta el proceso.

PRINCIPIO DE PARETO.

Este principio está sustentado en el concepto de “pocos vitales”, “muchos triviales” en honor al economista Wilfrido Pareto. Más tarde fue extensiva por Joseph Juran y Alan Lakelin, quién formuló la regla "80-20" basados en los principios y estudios de Pareto.

HISTOGRAMA.

Es una representación gráfica ordenada de datos, generalmente en forma de barras, que nos muestra la realidad de un conjunto de valores con respecto a una característica dada en el histograma. La base de las barras representa el intervalo de valores de la característica que se mide y nos proporciona datos importantes como son el CPK, CP, Desviación Estándar, entre otros.

DIAGRAMA DE DISPERSION.

Es un gráfico donde cada punto trazado representa un par de valores en un par de ejes que se obtienen a partir de cualquier proceso. Donde los motivos más comunes a analizar es la relación entre una causa y efecto, causa y causa, efecto y efecto.

HOJA DE VERIFICACIÓN.

Formato que sirve para recolectar datos y obtener posteriormente resultados de una inspección de forma más fácil en la que todos los factores o características fueron previamente establecidos.

GRAFICOS DE CONTROL.

Representación gráfica del estado de un proceso en el que se muestran los resultados de las variables observadas que contiene línea central, límite superior e inferior de especificación y nos permite identificar causas especiales o comunes y estimar la habilidad del proceso (NP P, C, U)

DIAGRAMA DE ESTRATIFICACION.

Nos permite clasificar o agrupar en grupos, por categorías o características semejantes para encontrar las posibles causas de los problemas.

3.11 ¿Qué es Capacitación?

Fernando Arias Galicia: " Capacitación es la adquisición de conocimientos principalmente de carácter técnico, científico, y administrativo ".

Alfonso Siliceo: " La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos y habilidades y actitudes del colaborador ".

Por lo tanto, podemos decir que la capacitación es el medio que nos permite a través de técnicas y actividades que los individuos desarrollen y adquieran conocimientos, habilidades y actitudes para el incremento de la productividad.

3.11.1 Objetivos de la Capacitación

- ✓ Que la Organización cuente con recursos humanos de calidad capacitados para crear, difundir, reforzar, mantener la cultura y los valores de ésta.
- ✓ Crear un cambio de conducta organizacional actualizando sus conocimientos y habilidades utilizando técnicas educativas de vanguardia y una psicología de carácter humanística para el desarrollo de los empleados así como un sentido de responsabilidad.
- ✓ Aumentar la calidad del desempeño y cambios en el comportamiento para una mejora en las relaciones interpersonales de los individuos.

- ✓ Concientizar y preparar a los miembros de la Organización para la solución de problemas y habilitarlos para ser promovidos.
- ✓ Orientar al personal para el logro de los objetivos organizacionales e individuales.

3.11.2 Algunas Técnicas de Capacitación

Considerando que una técnica es un conjunto de procedimientos y métodos eficaces y eficientes a través de los cuales se promueve la enseñanza, identificamos las siguientes técnicas de capacitación:

❖ **Técnica Delfos**

❖ **Técnica TKJ**

Técnica Delfos (Del griego delphy "oráculo").

En ésta técnica hacemos uso del análisis de problemas, es decir, se consulta con expertos en el sistema haciendo uso de herramientas estadísticas o históricas generadas en la fuente de información de interés. Cuando en algunas ocasiones no se tienen estos datos, se puede sugerir o guiar para la aplicación de ésta técnica a través de los siguientes pasos:

Pasos⁴:

1.- Si es más de una pregunta se formulará un cuestionario siguiendo todas las reglas pertinentes para el diseño de éstas.

2.- El cuestionario se distribuye entre un conjunto de especialistas o expertos previamente seleccionados: ésta es, obviamente una labor del grupo que planifica el sistema.

3.- Se recopila y se procesa la información obteniendo los valores promedio, si la pregunta fue para captar un valor cuantitativo.

4.- Se proporciona la información que según ellos es necesaria para que puedan fundamentar mejor sus respuestas.

5.- Se envían los resultados de tal procesamiento, así como la información solicitada, si es que pudo obtenerse y se les solicita nuevamente responder el mismo cuestionario.

A partir del paso tres se repite sucesivamente los pasos 2 y 3 hasta lograr un consenso de opiniones o convergencia a un valor en las respuestas. Esto suele ocurrir en la tercera o cuarta ronda.

⁴ Craig L. Robert. Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal. Editorial Diana. México 1982

Dentro de la técnica Delfos, un detalle que se debe cuidar de manera minuciosa es que la persona encargada de coordinar el proyecto, debe ser muy selectiva al elegir a la gente que participará, es decir, la selección estará basada en la confiabilidad de que:

- a) Se encontrará honestidad del participante.
- b) Y bajo ningún motivo se darán a conocer los demás integrantes que participarán, esto es con la finalidad de promover entre los individuos la confianza de una participación abierta.

Algunas de las ventajas de ésta técnica son, que no tiene limitantes o barreras para la obtención de información, así como la oportunidad de ser considerada como una herramienta más para generar calidad y la capacidad de desarrollar un buen proceso de planeación.

Algunas de sus desventajas es la lentitud con la que se dirige y esto es ocasionado porque es necesario enviar y recoger en cada ronda los cuestionarios y la información necesaria. Aunque claro, en las empresas más modernas en cuanto a tecnología ésta limitante no se observa ya que se realiza a través de medios computacionales. Otra es el temor que se presenta en los participantes al ser cuestionados.

Técnica TKJ (Technique Kawakita – Jiro):

Técnica nacida en Japón que es ideal apoyo en los círculos de calidad para alcanzar una calidad integral.

Es diferente a la técnica Delfos sobre todo porque se observa una participación de manera intensa con todo el grupo asesor, para lo cual se necesita un lugar con ambiente agradable, que se encuentre lejos de perturbación y no se tenga interrupción alguna.

La siguiente técnica se lleva a cabo con los siguientes pasos⁵:

1.- Información. Presentación de los participantes, información general, objeto de la reunión.

2.- Captura de información. Escribir una idea en cada tarjeta sobre el tema en cuestión.

3.- Sorteo de la información generada. Cada participante reparte las tarjetas que él escribió, una por una, a cada uno de los otros compañeros hasta agotarlas.

4.- Familiarización de la información. Leer, entender, y familiarizarse con las tarjetas que le tocaron.

5.- Clasificación de la información. Sobre con términos homogéneos. (Este paso se repite hasta que todas las tarjetas se clasifican en algunos de los sobres).

6.- Distribución de los sobres entre los participantes. Familiarización, síntesis del contenido, rotulación, distribución.

⁵ Craig L. Robert. Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal. Editorial Diana. México 1982

8.- Nueva distribución de sobres entre participantes. Los pasos 6 y 7 se repiten hasta que todos los sobres se agrupan en uno solo.

Algunas de las ventajas que nos ofrece ésta técnica es que se desarrolla de una manera rápida, es capaz de promover la participación así como un intercambio de ideas logrando resultados más objetivos.

Como podemos observar, si hacemos uso de la técnica TKJ, se puede generar un cuestionario para la aplicación de la técnica Delfos.

3.11.3 Relación de la Capacitación con los Círculos de Calidad

Al pensar en la creación de los círculos de calidad en una Organización, un factor muy importante a considerar es la capacitación de los integrantes de éstos equipos de trabajo, ya que un programa que desea generar calidad integral debe contar con los conocimientos e instrumentos necesarios e idóneos para apoyar el desempeño y labor de los empleados con la finalidad de generar o aumentar la calidad del producto, la calidad humana, la calidad de la administración, es decir todas las áreas de la empresa son responsables de la calidad, y por ende, es necesario capacitar a todo el personal que conforma la Organización.

Deben cubrirse aspectos técnicos, administrativos, de comunicación, así como de relaciones humanas.

A través de la capacitación en los círculos de calidad por áreas, o como mejor lo designen según las necesidades de la empresa, estaremos conociendo el funcionamiento de las áreas, así como las ideas creativas, esfuerzos individuales de los trabajadores, los problemas que han ido surgiendo, las actitudes, las aptitudes, ya que la capacitación nos sirve también como un medio informativo para tomar las acciones correspondientes para el mejoramiento continuo del personal dentro de la Organización.

Cuando se hace uso de una técnica eficiente en la captura de información como lo es la TKJ, los círculos de calidad se transforman en un elemento poderoso e idóneo dentro del proceso de la planeación de la empresa en conjunto, de todas las áreas llámese ventas, mercadotecnia, producción, administración, desarrollo, proyectos, investigación, etc., entonces estaremos practicando un proceso integral.

Actualmente existe una gran tendencia en las Organizaciones de vanguardia a la capacitación de su personal, si se busca ser más competitivo se debe producir eficientemente –productos o servicios- y esto solo se logrará con personal altamente capacitado para el desarrollo de las funciones y tareas a desempeñar haciéndoles saber la importancia de su participación y que cada integrante juega un papel muy importante en la solución de problemas.

- Mediante la técnica TKJ en los círculos de calidad podemos encontrar las causas de los problemas originados desde materiales, métodos, mano de obra hasta la maquinaria, al usar adecuadamente ésta técnica, es muy probable que realicemos una buena toma de decisiones.

CAPÍTULO IV

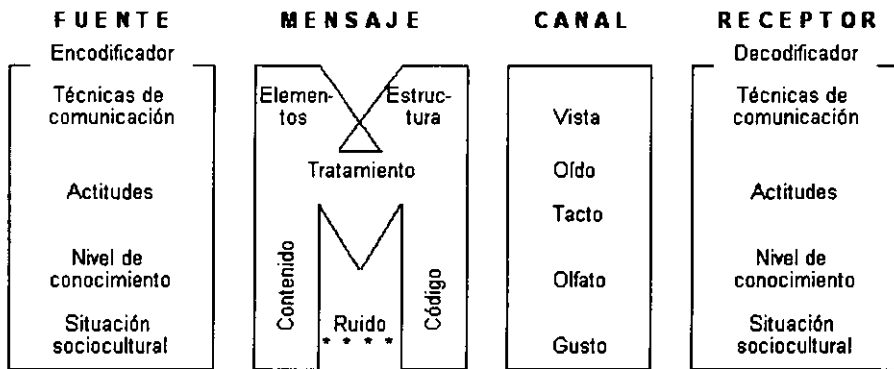
COMUNICACIÓN Y MOTIVACIÓN

4.1 Concepto de Comunicación.

Es una forma de transmitir o expresar oralmente, por medio de señales visuales, señales auditivas o por escrito, pensamientos, sentimientos o ideas.

4.2 Proceso de la Comunicación.

Para que exista comunicación según el modelo de Berlo⁶ se requiere de:



Modelo Berlo Simplificado

⁶ Flores de Gortari, Sergio. Hacia una Comunicación Administrativa Integral. México 1999. Editorial Trillas

4.3 Importancia de la Comunicación en un Equipo de Trabajo.

A través de la comunicación podemos intercambiar ideas, conocimientos, vivencias, enterar a los demás de la satisfacción o desacuerdos que hemos experimentado.

Es un medio importante de influencia sobre los individuos. Resulta una habilidad si es explotada como lo requieran las necesidades de la integración del equipo de trabajo ya que genera atractivos resultados.

Cuando existe una buena comunicación dentro de los equipos de trabajo no existe la duplicidad de funciones ni responsabilidades, todos están enterados de todo, es decir, todos los elementos conocen el grado, avance o dificultad de las situaciones, los pendientes, se cuenta con la flexibilidad de los integrantes, existe armonía en el equipo de trabajo, evita acontecimientos irreparables, genera buenas relaciones entre los integrantes, obtenemos la capacidad de aceptar la manifestación de desacuerdos, los puntos de vista convirtiéndolos en críticas constructivas, estar abiertos a la posibilidad de interaccionar.

La comunicación es un elemento indispensable para la integración, la sociabilidad y la convivencia en un grupo de individuos, siendo uno de los principales factores para el éxito de un equipo de trabajo.

Es importante considerar las barreras con las que se encuentran los equipos de trabajo, es decir, cada individuo tiene percepciones, habilidades sensoriales, emociones personales, predisposiciones diferentes, es por ello que necesitamos descifrar los mensajes en la forma adecuada para no dejar huecos y logremos el entendimiento deseado.

La retroalimentación en cualquier forma de comunicación en un equipo de trabajo es de suma importancia porque de allí se partirá para una consolidación e integración del buen desempeño y funcionamiento de cada integrante.

Si dentro de un equipo de trabajo no surge la retroalimentación no existe un buen funcionamiento en el desarrollo del equipo, es decir, necesariamente se tiene que adoptar una forma activa de participación porque esto reflejará una interacción del equipo y consecuentemente de la Organización.

Hablar de un buen proceso de comunicación en un equipo de trabajo es hablar de un proceso completo, de una integración como equipo, y por default se reflejarán los buenos resultados a la solución de problemas como equipos de trabajo y no de forma individual.

4.3.1 Sistemas de Comunicación comúnmente usados.

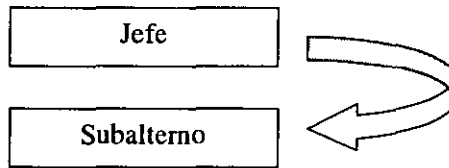
Oral y Escrita.

La comunicación oral se refiere al sonido que se emite con la boca. El escrito se refiere a la representación por medio de señales, gráficos y letras.

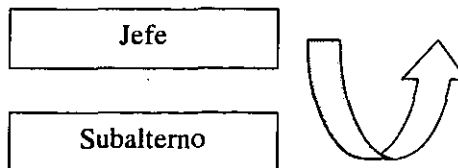
Una forma de decidir cual de las dos formas utilizar para comunicarnos, sólo lo determinarán las necesidades de transmisión del mensaje considerando el tiempo, el costo, la habilidad de cada persona así como los recursos con lo que contamos.

Descendente, Ascendente, Lateral.

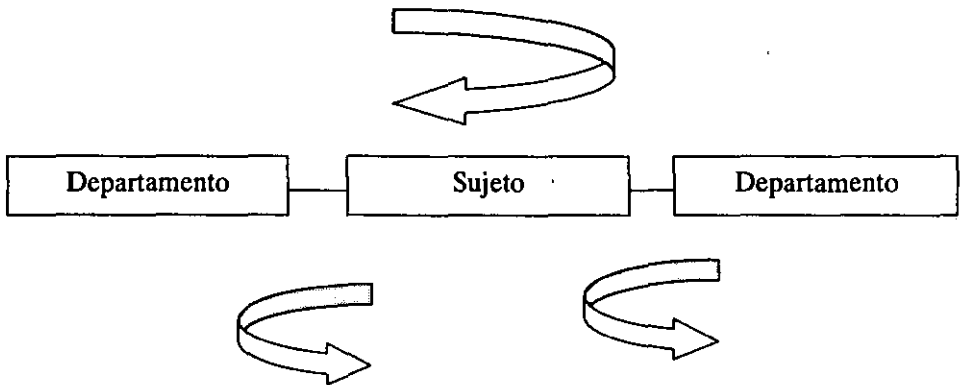
La **comunicación descendente** se da en el siguiente sentido: jefe-subalterno, generalmente la finalidad es primeramente informativa y no persuasiva.



La **comunicación ascendente** se torna: subalterno-jefe, comúnmente en las Organizaciones se usa como mecanismo de planes y sugerencias.



La **comunicación lateral**, se da en forma horizontal: departamento–sujeto–departamento, en este modelo el intercambio de información resulta más directa y permite un intercambio y fuerza coordinadora en la estructura de la Organización y ésta puede ser oral, escrita, formal e informal.



Formal e Informal.

La **comunicación formal** se refiere a la forma y/o estilo en que fluye la información, generalmente la comunicación formal se refiere a que la transmisión se efectúa a un determinado nivel o patrón jerárquico, al que comúnmente es el que dirige.

La **comunicación informal** fluye de una forma menos sistemática y tiende a un mayor crecimiento y éste último puede resultar un buen método para obtener mejores resultados en un equipo de trabajo.

4.4 Aprender a Escuchar

El impacto y las consecuencias que puede tener escuchar, es decir, hacer uso consciente del oído y con la mente abierta, y no sólo oír, nos ayuda a superar las conjeturas y consecuencias que ocasionan dentro de una Organización, no atender a la gente que se dirige a nosotros, llámese jefe, subordinado, compañero, etc.

Es decir, es más factible lograr una dinámica grupal, si los enfoques de la información coinciden, porque contamos con una perspectiva eficiente para la solución de problemas.

En toda Organización, equipo de trabajo, círculo de individuos, es de suma importancia mostrar a la gente que nos interesan sus sugerencias, opiniones, inconformidades, desarrollando un principio básico que es la importancia de la forma de pensar del ser humano, y posteriormente crear confianza y aumentar su capacidad de escuchar.

Rescatemos uno de los valores más importantes para crear un ambiente agradable en una Organización que es inducir a todo el personal a aprender a escuchar, porque la información no sólo debe ser transmitida sino entendida, porque corremos el riesgo de que no sea interpretada adecuadamente.

4.4.1 Como dirigirse a un equipo de trabajo

Al dirigirnos a un equipo de trabajo debemos hacerlo con mucho cuidado, porque frecuentemente nos encontraremos con predisposiciones, actitudes, sensibilidad y percepciones diferentes y es una parte fundamental para que el entendimiento sea el correcto.

Para obtener una buena comunicación con los equipos de trabajo, debemos manejar una comunicación que se mueva en forma descendente– ascendente – lateral, en donde finalmente la información cumpla esta función y sea persuasiva.

Aunque el objetivo dentro de la Organización sea fomentar una excelente comunicación para la obtención de resultados de interés de ésta, es importante mencionar que mediante el acercamiento hacia los subordinados, puede resultar eficiente, es decir, si hacemos sentir a los individuos que no sólo nos interesa su vida laboral, sino su vida personal, sus inquietudes, estaremos creando un ambiente de cordialidad y de interés dentro de la Organización, ya que muchas veces el elemento humano no

se desempeña adecuadamente porque fuera de su lugar de trabajo existen problemas que a veces no somos los más indicados para resolver, pero es de gran importancia poder compartir con alguien lo que nos acecha o preocupa.

En resumen, es necesario crear un acercamiento y un interés por el individuo en forma total.

4.5 Concepto de Motivación

Es la voluntad que se inspira en un individuo para realizar o ejecutar alguna actividad.

4.5.1 Objetivo e Importancia de la Motivación

La motivación persigue cumplir con objetivos personales y organizacionales trazados, es importante porque usualmente se involucran actitudes, aptitudes, habilidades e inteligencia y todos estos factores al interactuar originan en el individuo una necesidad de hacer o realizar adecuadamente sus actividades para su bienestar.

Es decir, el individuo necesita que despierten o provoquen en él su nivel de activación para que satisfaga sus necesidades. Al inicio se interpreta como el medio para lograr algo, con motivos, situaciones, palabras, cosas materiales, tangibles e intangibles, para obtener resultados, pero posteriormente esos motivos se convierten en hábitos. Por supuesto, siempre debemos estar muy al pendiente de las necesidades por cubrir de los integrantes de la Organización, porque es precisamente aquí por donde podemos encontrar que se desempeñen altamente.

Además siempre será atractivo para el personal encontrar diferentes motivos para desempeñarse, es decir, podemos hacer que la motivación se integre como una parte dinámica de la formación y el desempeño del factor humano.

Simplemente es una forma de hacerle sentir y pensar a los equipos de trabajo que son de suma importancia para el buen funcionamiento de una Organización, y que se tienen muy presentes esas necesidades a cubrir.

4.6. Cómo motivar al personal

Concientizar al personal de lo importante que es su participación dentro de la Organización para el cumplimiento de objetivos, tomando en cuenta las necesidades y expectativas de cada individuo.

Necesariamente en una Organización moderna y con una cultura fundamentada en la importancia del elemento humano, es de suma importancia considerar la motivación del personal como parte medular de la integración para el cumplimiento de objetivo, es decir, cada vez que los líderes de los equipos de trabajo fomenten en el personal la voluntad de hacer día con día mejor sus actividades estaremos frente a una Organización con Calidad.

Indudablemente al hablar de motivación las ideas giran alrededor de incentivos económicos, y es buen método, no obstante, no es bueno olvidar que existen otros medios de motivación eficientes como cursos de actualización técnica y personal, superación personal, reconocimientos públicos, promover personal para la participación en nuevos proyectos, entre otros.

4.7. Teoría de Motivación / Higiene de Frederick Herzberg

Falta de Satisfacción:	Satisfacción
Factores de Higiene o de Mantenimiento	Factores de Motivación
Política y administración de la compañía	Logro
Supervisión	Reconocimiento
Relación con el supervisor	El trabajo en sí mismo
Condiciones de Trabajo	Responsabilidad
Sueldo	Progreso
Relación con compañeros	Crecimiento
Vida Personal	
Relación con los subordinados Estatus Seguridad	

Herzberg hace referencia a la importancia del medio en el que se desarrolla una jornada de trabajo.

Se mencionan factores de higiene o de mantenimiento así como los factores de motivación, considerando a los últimos como capaces de crear un desempeño de alto nivel en los empleados y trabajadores.

En estudios realizados a empleados dedicados a desempeñar diferentes cargos en distintas Organizaciones, mostró que cuando un empleado o trabajador dice sentirse bien, es decir, satisfecho, se referían a factores motivaciones como el logro, el reconocimiento.

Razón por la cual Herzberg les llamó motivadores, por parecer indispensables para realizar mejor las labores o actividades encomendadas.

Así mismo, al referirse a la insatisfacción, hace referencia a los factores externos que forman parte del ambiente laboral y por la necesidad de darles un adecuado mantenimiento para no generar un bajo rendimiento por descontento de los empleados y trabajadores.

C A P Í T U L O V

C A S O P R Á C T I C O

Antecedentes de la Empresa.

El 18 de octubre de 1965 se fundó Duroplast, S.A. de C.V. como planta proveedora de partes plásticas para Teleindustrias Ericcson. Como resultado de la labor realizada con Ericcson, en 1968 Duroplast se convirtió en proveedor de Indetel y por lo tanto en proveedor confiable para la industria de telecomunicaciones.

Gracias a la imagen que se tuvo ante estos clientes, Duroplast decidió atacar otro tipo de mercados, incursionó en la Industria Automotriz fabricando para Volkswagen filtros de aire, Cánisters anti-contaminantes (depósitos de carbón activado) y partes plásticas para interiores.

En la década de los 70's Duroplast mantenía una planta productiva diversificada ya que también participaba en el mercado de juguetes siendo proveedor de MATTEL.

En los 80's incursionó en el mercado de electrodomésticos, industria electrónica y farmacéutica.

Durante los 90's la Dirección decidió mejorar sus equipos, de esa manera se logró un contrato con Chrysler y Ford para suministrar Cánisters para sus vehículos.

En 1994 Duroplast logra calificarse como proveedor "A" con VW y en 1995 la misma armadora le otorga el premio "1995 Value to the Customer Award" por su desempeño. Al año siguiente obtiene la calificación de "Confiable" con Chrysler.

En el año de 1998 se certifica bajo las normas ISO9002 y QS9000 y al siguiente año obtiene la certificación bajo la norma VDA 6.1

Alianzas Estratégicas (Joint Venture)

Debido a lo anterior, Duroplast ha logrado relaciones comerciales con los principales proveedores multinacionales de la industria automotriz como Robert Bosch, Grupo Valeo, Prince Corp. Johnson Controls, Lear Corp. Kostal y la creación de Alianzas Estratégicas con empresas internacionales como Knecht Filterwerke (Alemania), Iberofón Plásticos (España), Bianco Sabino (Brasil), Sommer Allibert (Francia).

Plantas.

A partir de 1996 Duroplast inicia un desarrollo acelerado creando en Puebla dos plantas: Duroplast Puebla y Knecht-Duroplast para cubrir las necesidades de Volkswagen con sus nuevas plataformas A4 y C1.

El 1997 Duroplast adquiere el 51 % de las acciones del Joint Venture Sommer Alibert creando así a Sommer Allibert - Duroplast para fabricar el tablero y puertas de la plataforma C1 de VW.

En 1998 se inicia la construcción de la planta de Duroplast en Ramos Arizpe para cubrir las necesidades de General Motors para sus nuevas plataformas GMT230, GMT 250 y GMT 257.

En 1999 se construye la planta de Duroplast en San Luis Potosí para abastecer de plásticos al Grupo Valeo fabricante de limpiaparabrisas y radiadores de enfriamiento para la plataforma PT44 de Chrysler.

En ese mismo año se consolida Duroplast Holding de México.

Actualmente Duroplast Naucalpan mantiene dos nichos de mercado, automotriz y telefonía, sus principales Clientes son:

DaimlerChrysler, S.A. de C.V.

General Motors de México, S.A. de C.V.

Volkswagen de México, S.A. de C.V.

Pouyet, S.A. de C.V.

Johnson Controls Inc. (World Wide)

Industria de Asiento Superior (INSA)

Lear Corporation (World Wide)

Equipo de Producción:

La planta de Naucalpan cuenta con 49 máquinas de inyección con capacidades de 28 a 1250 toneladas de presión de cierre, entre ellas se tiene máquinas de inyección vertical, cuentan con husillos y cilindros adecuados para cada material con rangos de inyección de 45 grs. a 3969 grs.

Durante 1999 Duroplast utilizó 7200 toneladas de las principales resinas termoplásticas como:

Policarbonato	Policarbonato/ABS
ABS	Polipropileno
PP + EPDM	Nylon
Acetales	

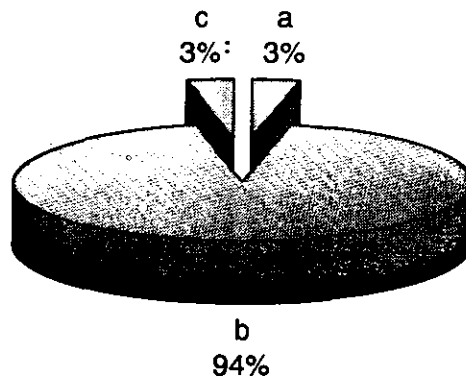
Comunicación Electrónica.

Duroplast cuenta con modernos sistemas de comunicación Electrónica EDI (Electronic Data Interchange) y Extranet con DaimlerChrysler, General Motors y Volkswagen.

Diagnóstico

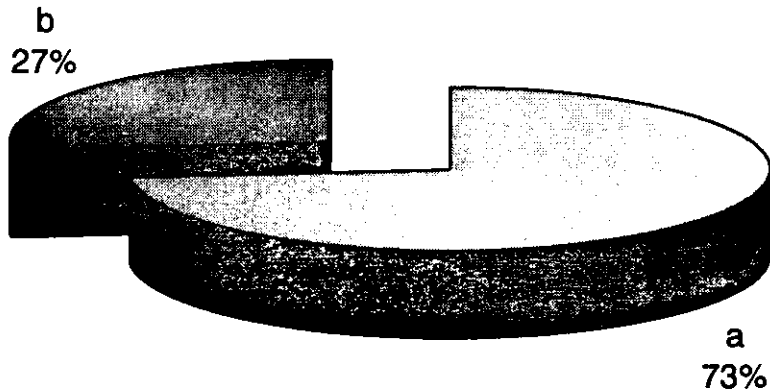
El cuestionario propuesto en el anexo I fue aplicado a 30 colaboradores de la Organización que integran el departamento de Calidad, a continuación se presenta el análisis de los resultados obtenidos (el título del gráfico nos indica el número y la pregunta realizada):

1.-CUANDO REALIZAS TU TRABAJO PIENSAS EN :



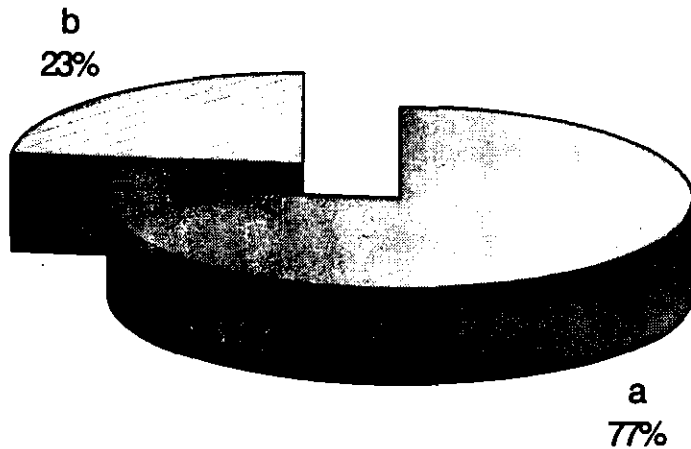
Como podemos observar cuando las personas realizan su trabajo, el 3% piensa en realizarlo mejor día con día, un 94% piensa en terminar una jornada más de trabajo y un 3% más, piensa en crear una mejor forma de realizarlo. Es decir, la mayoría de los miembros no piensa en dar el valor agregado en su trabajo

2.- ¿ CREES QUE ERES IMPORTANTE PARA LA ORGANIZACIÓN ?



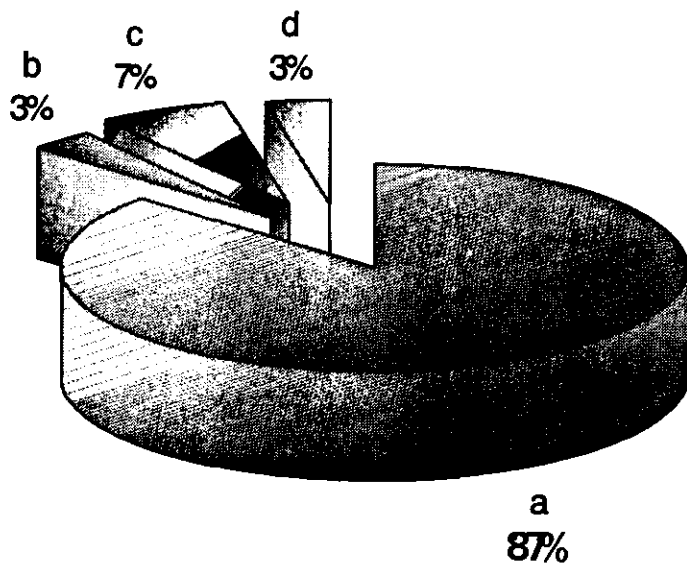
El resultado obtenido en la pregunta número dos, el 73% de los encuestados cree ser importantes para la Organización, mientras que el 27% cree que no. Cabe aclarar que ésta respuesta, así como todas las consideradas en la elaboración del cuestionario, es muy importante en relación con la propuesta, porque eso significa que se cuenta con el interés de los colaboradores para generar un cambio porque se sienten parte de la Organización.

3.- OPINAS QUE EL RECURSO MÁS IMPORTANTE EN UNA EMPRESA ES:



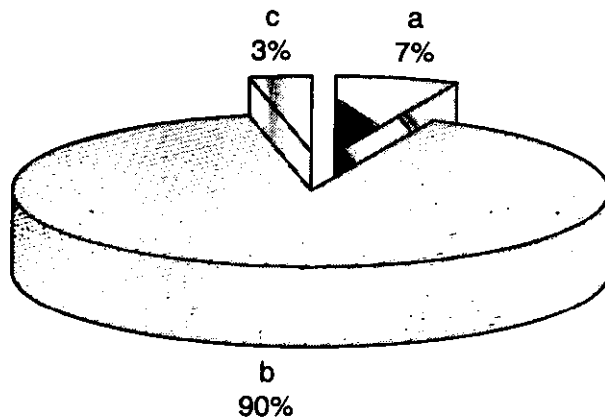
El resultado obtenido, el 77% opina que el recurso más importante en una empresa es el recurso humano, mientras que el 23% opina que son los recursos materiales. Por lo tanto, podemos decir que la gente piensa que aunque se cuente con la tecnología más avanzada, el recurso más importante siempre será el recurso humano y como tal se le debe de tratar.

4.- ESTARÍAS DISPUESTO A DESEMPEÑAR MEJOR TUS LABORES SI:



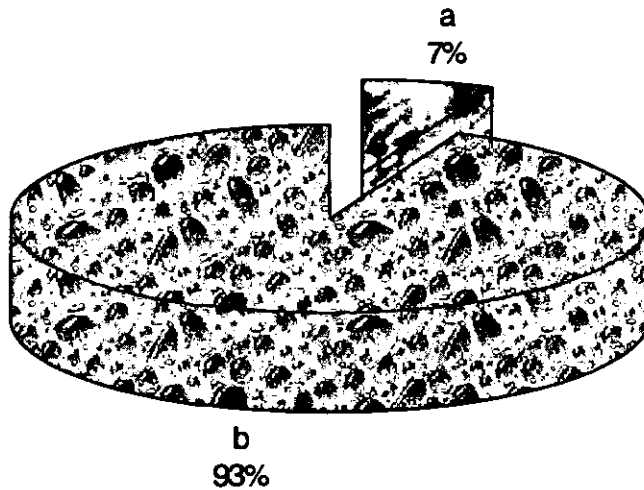
En ésta pregunta se observa y reafirma la necesidad de crear dentro de la Organización calidad personal, al obtener los siguientes resultados: el 87% desempeñaría mejor sus labores si el clima laboral fuera más agradable, el 3% desempeñaría mejor sus labores si ofrecieran un aumento salarial, un 7% por las dos razones anteriores y un 3% más, mencionó otras razones como motivación y capacitación.

5.- ¿ PORQUÉ TRABAJAS AQUÍ ?



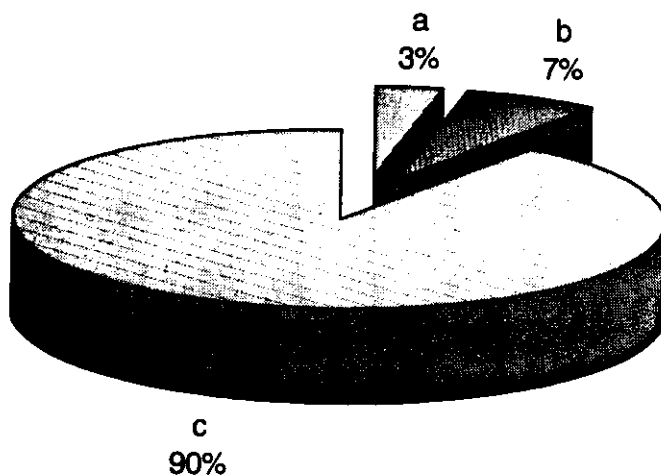
Obtenemos que el 7% de los encuestados trabajan en la Organización porque les gusta su trabajo, el 90% trabajan en ella por necesidad y un 3% por otra razón.

6.- TU JEFE TE HACE SENTIR QUE EL RECURSO MAS IMPORTANTE ES:



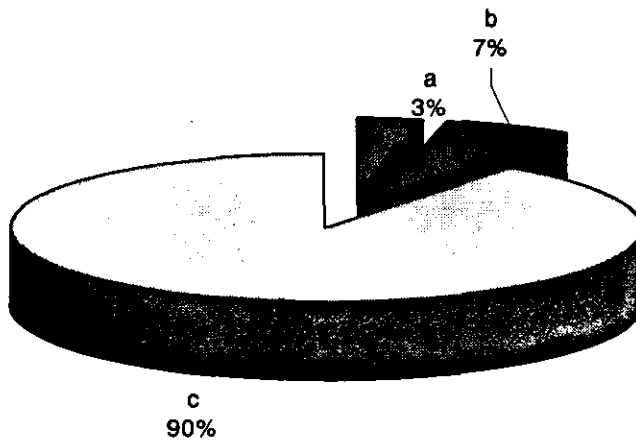
Uno de los principales problemas graves y obviamente considerados en la propuesta es el líder. En esta parte, podemos observar que los líderes de los colaboradores hacen sentir al 93% de los encuestados que los recursos más importantes son los materiales.

**7.- EL TRATO QUE RECIBES DE
TU JEFE ES:**



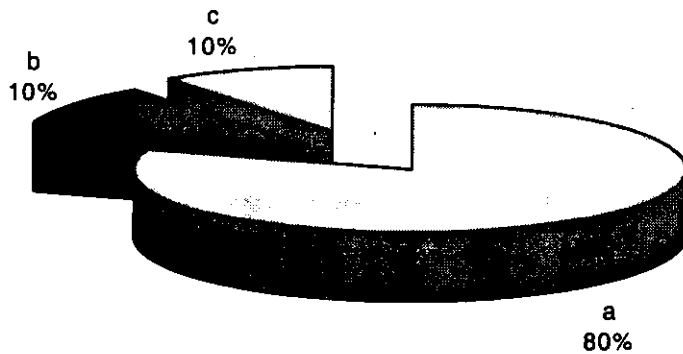
El trato que reciben los encuestados de sus jefes: el 3% recibe un trato cordial y amable, el 7% son tratados dependiendo de la situación, el 90% de los encuestados reciben un trato grosero y déspota por parte de sus líderes

**8.- CONSIDERAS QUE TU JEFE
ACTUA CON:**



En este gráfico podemos observar que el 3% los entrevistados consideran que su líder actúa con a) Honestidad, Integridad Autenticidad, el 7% considera que actúa con b) Seguridad, Eficiencia, Profesionalismo, así como el 90%-considera que actúa con c) Ninguna de las anteriores

**9.- LA AUTORIDAD QUE TU JEFE
EJERCE AL DIRIGIRSE A TI ES:**



El resultado arrojado es el siguiente: el 10% menciona que su jefe influye con c) Autoridad Profesional, un 10% más expresa que ejerce b) Autoridad Personal. y el 80% que ejerce a) Autoridad Formal.

**10.- DE LOS SIGUIENTES VALORES, ¿ CUÁLES
SE IDENTIFICAN CON TU JEFE ?**



El 3.33% de los entrevistados percibe a) Honestidad, 3.33 % b) Lealtad, 3.33% c) Responsabilidad, 3.33% d) Integridad, obteniendo cero en e) Respeto, f) Justicia, g) Perseverancia, h) Cortesía, i) Todos; por lo tanto, el restante 86.7% respondió j) Ninguno.

Al realizar la encuesta presentada dentro de la Organización mediante esta propuesta de cuestionario podemos determinar que es fundamental pensar en la creación y difusión de la Calidad Personal dentro de la Empresa, por lo que a continuación se presenta la siguiente propuesta.

P R O P U E S T A

Ante la carencia de valores, calidad humana, trabajo en equipo, así como la falta del ejercicio en un liderazgo productivo en la Organización, se propone lo siguiente:

- ❖ Promover, fomentar y difundir en todo el personal –desde los niveles directivos hasta el operativo- una reestructuración de valores humanos, calidad personal y ética.

Recordemos la siguiente frase: “En el siglo XXI sólo sobrevivirán las empresas ÉTICAS, cuya calidad comienza con su gente”⁸.

Por lo tanto, aplicar a todo el personal de la Organización el cuestionario presentado en el anexo I que fue con el que se evaluó a los encuestados anteriormente, para determinar que la gente que hoy labora en la Organización cuenta con el interés y actitudes para cambiar la filosofía de ésta, así como reafirmar la necesidad de un cambio en el liderazgo que se ejerce y así dar paso a:

- ❖ La creación de Círculos de Calidad para fomentar en los miembros de la Organización responsabilidad e integración, es decir crear equipos de trabajo de 5 personas de las diversas áreas o departamentos para la solución de problemas, asignando funciones y responsabilidad en cada individuo para una mejora continua así como la eliminación de problemas o discrepancias con los clientes internos y externos, ejecutando acciones correctivas y preventivas efectivas basadas en la experiencia, actitudes,

⁸ Cuauhtémoc Sánchez, Carlos. La Última Oportunidad. México. Ediciones Selectas Diamante. 1995

creatividad, conocimientos, aptitudes e iniciativa de los integrantes de los Círculos de Calidad.

- ❖ Determinar la responsabilidad en un miembro de la Organización, a quien cada mes se le presentarán los avances, soluciones de problemas así como el desempeño de los círculo de calidad.
- ❖ Elegir un representante del equipo de trabajo, el cual será elegido democráticamente por los integrantes, con el objetivo de que exista un solo contacto para no distorsionar la información y comunicación, sin descartar la posibilidad que por alguna necesidad se intercambie la comunicación con algún otro integrante. El representante se desempeñará de la misma forma que cualquiera de sus compañeros, es decir, no contará con privilegio alguno.

La creación de los círculos de calidad generará una reducción de costos, un agradable clima organizacional, que los empleados y trabajadores tengan una mejor disposición y empeño de realizar bien las actividades encomendadas a la primera, obteniendo una participación proactiva del personal.

Es importante comenzar a hacer sentir importante al personal, así como motivarlo, a través del reconocimiento en público, mejorando la comunicación interpersonal entre todos los integrantes de la Organización –sin importar el nivel jerárquico que tiene-, convivencia extra-laboral, día de descanso por demostrar el mejor desempeño, capacitación, tiempo para café –para reducir el tiempo ocioso-.

Es decir, la gente en la Organización debe retomar y actuar con honestidad, integridad, respeto, responsabilidad, libertad, lealtad, cortesía, autoconfianza, autodisciplina, acompañando todos estos valores con una actitud positiva, ante sus compañeros, subordinados, jefes, es decir, en todos los sentidos y niveles, todo esto promovido por el responsable del departamento ó área ya que debe hacer una excelente combinación de la autoridad formal, profesional y personal. Es factible que se obtenga a través de una excelente capacitación en calidad personal.

Si bien es cierto, que una gran parte de la humanidad y por ende, a nivel organizacional se han deteriorado los valores personales.

Pero el buen resultado de un cambio puede darse en la medida en la que con frecuencia se actúa y se exige se trabaje bajo una nueva filosofía.

En la medida en la que las empresas empiezan a depender cada vez más de los equipos de trabajo, el liderazgo grupal se convertirá en una función de gran importancia.

Definitivamente una gran influencia y/o patrón a seguir cuando no se tiene un criterio propio, son los líderes de los equipos de trabajo, es decir, este cambio se debe compenetrar perfectamente bien en estos individuos, ya que ellos serán quienes derramen el cambio en la Organización, principalmente.

❖ Por lo tanto, los líderes deben cambiar significativamente, no sólo de actitudes y valores, sino también en el desarrollo de sus funciones, es decir, su designación será la de facilitadores de equipos de trabajo, la

❖

proyección de éste personaje obedece a un ser humano con imagen motivadora, con trato sencillo, noble y amable, abierto, persuasivo,

sociable, optimista, interesado principalmente por el bienestar de la gente, en sus problemas y actividades sin perder de vista los objetivos de la compañía, que cuando alguien le hable o se dirija a él, sea capaz de escuchar y dejar de hacer lo que en ese momento esté realizando, ya que a menudo, solemos encontrarnos con dirigentes de grupos que por tener “poder” actúan como si fuesen lo mejor, es decir individuos de última categoría que ocupan lugares o puestos clave.

Al efectuarse el cambio significativo, el líder aprenderá a involucrar a los demás, así como obtendrá la participación de los subordinados, a su vez, como facilitador aprenderá a depender de sí mismo en cuanto al manejo de equipos de trabajo, eliminando y descartando el paternalismo para generar la participación activa de todo el personal.

Los líderes de la dirección de equipos de trabajo en Duroplast mediante una ejecución de calidad personal y cambio de cultura organizacional, trabajarán bajo una filosofía de coherencia en proyectos definidos con sus subordinados dentro de un marco de tiempo predeterminado.

Por lo tanto, es conveniente e importante aplicar las técnicas y actividades de capacitación en todos los miembros de la Organización – principalmente en los líderes de los equipos de trabajo – siendo de vital importancia que se definan las siguientes características como necesarias para el buen desarrollo y funcionamiento de la Organización:

- ◆ **Crear un ambiente participativo.**

- ◆ **Considerar la capacitación como uno de los principales instrumentos para generar un cambio de cultura de competitividad.**

- ◆ **Mayor integración en la Organización.**

- ◆ **Nuevas actitudes de los miembros de la Organización.**

- ◆ **Incrementar la productividad.**

- ◆ **Mejorar el nivel de calidad de vida personal y laboral.**

- ◆ **Reestructuración de valores.**

C O N C L U S I O N E S

La finalidad de las Organizaciones es lograr la Calidad Total, pero para lograrlo debemos comenzar con la Calidad Personal.

Hoy ante las circunstancias que se presencian en las Organizaciones, nuestro comportamiento cambia y nos enfrenta constantemente a situaciones de adaptación, transformación y desarrollo, es decir, es necesario encontrar e implementar la forma más adecuada de hacer calidad en todo el sentido de la palabra, ya que no hacemos referencia únicamente a la manufactura de un buen producto o el proceso de un buen servicio, sino al recurso más importante que es el humano, es decir, las exigencias giran alrededor de encontrar colaboradores calificados, competentes, especializados, así como facilitadores capaces y comprometidos para el buen desempeño y eficacia de influencia en los grupos de trabajo para su desarrollo así como generar conocimientos y nuevas actitudes a las que nos obliga la vanguardia.

La Calidad personal posibilitará que la empresa mejore notablemente.

La Calidad y la mejora en ésta debe interpretarse no sólo a nivel proceso, sino a un cambio de actitudes, valores, cultura, entre otras necesidades para dar paso e integración a lo que se llama Calidad Personal.

Si hablamos acerca de Calidad Personal o hacemos referencia a un cambio en el nivel de calidad entonces estaremos iniciando un rendimiento superior al anterior, utilizando elementos de retro-información y retro-alimentación.

Se debe considerar como uno de los principales requisitos la aceptación y un buen recibimiento por parte de todos los miembros de la Organización y a su vez la dirección debe adquirir el firme compromiso de motivar al personal para el logro de objetivos empresariales y personales.

Uno de los procedimientos como lo hemos visto anteriormente para la integración personal en una Organización son los círculos de calidad y una capacitación y formación adecuada para los líderes ya que provocan que el personal sea capaz de relacionarse satisfactoriamente con sus colegas.

Es necesario tener en cuenta el sinnúmero de factores sociales, culturales, económicos que intervienen de manera significativa para que el personal acepte las normas, valores, cultura y objetivos de la Organización.

No se debe perder de vista que el líder de la dirección en los equipos de trabajo debe interaccionar y desarrollar sus habilidades como tal, es decir debe ser capaz de animar la participación del personal.

Ya que la participación del personal sucede a través de la mezcla que se da entre el entusiasmo personal del líder y la información que contribuye para el desarrollo.

A consecuencia de esto es necesario hacer hincapié en que la dirección de equipos de trabajo debe trabajar continuamente para la renovación o innovación de las actividades, por lo tanto, el líder necesita ser capacitado para desempeñar adecuadamente su rol. Para ser capaz de crear un equipo de trabajo competente, experto, confiable.

A través del análisis de datos efectuado con 30 integrantes del departamento de Calidad, podemos reafirmar la necesidad de una renovación de valores, actitudes, motivación y la capacitación que son sólo algunos de los factores que se necesitan para crear una Organización de éxito con expectativas y metas claras con la participación de todos los miembros de la Organización.

Cabe mencionar que los integrantes de la Organización que participaron, mostraron interés por el cambio, ya que surgieron dudas y comentarios como: ¿para qué?, es muy bueno que consideren lo que opinamos, ¿de quién es la idea de realizar ésta encuesta?.

Por lo tanto, la calidad personal dentro de cualquier Organización debe contemplar todos los niveles jerárquicos dentro de ella, sin olvidar que se debe dar en un nivel descendente.

BIBLIOGRAFIA

- Blake Oscar Juan. La Capacitación. Un Recurso Dinamizador. Buenos Aires. Ediciones Macchi. 1997
- Blanchard Ken O'Connor Michael. Administración por Valores. Colombia. Grupo Editorial Norma. 1997
- Cantú Delgado Humberto. Desarrollo de una Cultura de Calidad. México. Editorial Mc Graw Hill. 1997
- Castañeda Luis. La Calidad la hacemos Todos. México. Ediciones Poder. 1992
- Ciampa, Dan. Calidad Total. U.S.A. Editorial Addison – Wesley Iberoamericana. 1993
- Craig L. Robert y Lester R. Bitte. Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal. México. Editorial Diana. 1982
- Cuauhtémoc Sánchez Carlos. La Fuerza de Secchid. México. Ediciones Selectas Diamante. 1996
- Cuauhtémoc Sánchez Carlos. La Última Oportunidad. México. Ediciones Selectas Diamante. 1995
- Colunga Dávila Carlos. Administración para la Calidad. México. Panorama Editorial. 1995

- Duhalt Kranss F. Miguel. Técnicas de Comunicación Administrativa. México. U.N.A.M. 1974
- Etchaverne Carlos. Calidad Gerencial. Argentina. Ediciones Macchi. 1991
- Flores de Gortari Sergio y Orozco Gutiérrez Emiliano. Hacia una Comunicación Administrativa Integral. México. Editorial Trillas. 1999
- Haiman S. Franklin. La Dirección de Grupos. México. Editorial Limusa. 1980
- Laris Casillas Francisco. Administración Integral. México. Editorial CECSA. 1998
- Mendoza Nuñez Alejandro. La Capacitación Práctica en las Organizaciones. Métodos y Técnicas. México. Editorial Trillas. 1985
- Mercado Ramírez Ernesto. Calidad Integral Empresarial e Institucional. Capacitación Gerencial. México. Editorial Limusa. 1997
- Mondy Wayne R. Administración de Recursos Humanos. México. Editores Pearson Educación. 1997
- Monroy García Ricardo. Propuesta de Capacitación como incentivo en un departamento de Crédito y Cobranza en la Búsqueda de la Eficiencia de una Empresa Metal - Mecánica del D.F. UNAM-FESC. 1997

- Ouchi William. Teoría Z. México. Editorial Addison – Wesley Iberoamericana 1986
- Rico Rubén Roberto. Calidad Estratégica Total. Argentina. Ediciones Macchi. 1998
- Robbins P. Stephen Tr. Mascaró Sacristán Pilar. Comportamiento Organizacional. México. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. 1993
- Rodríguez Estrada Mauro. Serie Capacitación Integral -Liderazgo-. México. Editorial Manual Moderno. 1988
- Rosenbaun L. Bernard. Como Motivar a los Empleados de hoy. México. Editorial Mc Graw Hill. 1975
- Saderra i. Jorba, Lluís. El Secreto de la Calidad Japonesa. España. Marcombo Editores. 1993
- Sikula F. Andrés. Administración de Recursos Humanos en Empresas. México. Editorial Limusa. 1982
- Silíceo Alfonso. Capacitación y Desarrollo de Personal. México. Editorial Limusa. 1985
- Sosa Pulido Demetrio. Calidad Total para Mandos Intermedios. México. Editorial Limusa. 1999.

- Tassinari Héctor. Tú Puedes Ser el Mejor. México. Ediciones Plaza y Valdés. 1991

- Tayler E. Leona. Psicología de las Diferencias Humanas. Madrid. Ediciones Maruva. 1975

- Weither B. William Jr Davis Keith. Administración de Personal y Recursos Humanos. México. Editorial Mc Graw Hill. 1995

A N E X O I

Puesto: _____ Departamento: _____ Fecha: _____

1.- Cuando realizas tus actividades piensas en:

- a) Realizarlo mejor día con día.
- b) Terminar una jornada más de trabajo.
- c) Crear una mejor forma de realizarlo.

2.- ¿Crees que eres importante para la Organización?

- a) Sí
- b) No

¿Porqué? _____

3.- Opinas que el recurso más importante en una empresa es:

- a) Recursos humanos –el personal que en ella labora-
- b) Recursos materiales.

4.- Estarías dispuesto a desempeñar mejor tus labores si:

- a) El clima laboral fuera más agradable
- b) Te ofrecen un aumento al salario.
- c) Ambos
- d) Otra razón _____

5.- ¿Porqué trabajas aquí?

- a) Porque me gusta mi trabajo
- b) Por necesidad.
- c) Otra razón _____

6.- Tu jefe te hace sentir que el recurso más importante es:

- a) Recursos humanos –el personal que en ella labora-
- b) Recursos materiales.

7.- El trato que recibes de tu jefe es:

- a) Cordial y amable
- b) Depende de la situación
- c) Grosero y déspota

8.- Consideras que tu jefe actúa con:

- a) Honestidad, Integridad Autenticidad
- b) Seguridad, Eficiencia, Profesionalismo
- c) Ninguna de las anteriores

9.- La autoridad que tu jefe ejerce al dirigirse a ti es:

- a) Con Autoridad Formal
- b) Con Autoridad Personal
- c) Con Autoridad Profesional

10.-De los siguientes valores, ¿Cuáles se identifican con tu jefe?

- a) Honestidad b) Lealtad c) Responsabilidad d) Integridad e) Respeto
- f) Justicia g) Perseverancia h) Cortesía i) Todos j) Ninguno

Observaciones: _____
